

## Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch: die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie

Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Drexel, I., & Nuber, C. (1979). *Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch: die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie*. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101016>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ingrid Drexel  
Christoph Nuber  
**Qualifizierung  
für Industriearbeit  
im Umbruch**

Die Ablösung  
von Anlernung durch Ausbildung  
in Großbetrieben  
von Stahl und Chemie

**campus**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Drexel, Ingrid:

Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch:  
d. Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in  
Grossbetrieben von Stahl u. Chemie / Ingrid  
Drexel ; Christoph Nuber. - Frankfurt/Main, New  
York : Campus-Verlag, 1979.

(Forschungsberichte aus dem Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung München)  
ISBN 3-593-32628-0

NE: Nuber, Christoph:

ISBN 3-593-32628-0

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright (c) 1979 bei ISF, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Instituts reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vertrieb: Campus Verlag, Schumannstraße 65, 6000 Frankfurt 1

Druck und Herstellung: Söllner, Schöpferplatz 1, 8000 München 50

Printed in Germany

## INHALT

Vorwort	IV
Einleitung	1
I. Die Fragestellung	3
II. Die Durchführung der Untersuchung	11
III. Der Aufbau des Berichts und die wichtigsten Ergebnisse	19
Teil A: Die Einführung von Ausbildung auf Branchen- und einzelbetrieblicher Ebene - deskriptive Darstellung	29
I. Die Einführung von Ausbildung - ein erster deskriptiver Überblick	31
1. Der Prozeß der Einführung der neuen Ausbildungsberufe auf Branchenebene	32
a) Der Ausbildungsberuf Chemiefacharbeiter	33
b) Der Ausbildungsberuf Hüttenfacharbeiter	37
2. Typische Prozesse der Einführung von Ausbildung auf einzelbetrieblicher Ebene	41
II. Die Einführung von Ausbildung in exemplarischen Betrieben der Hüttenindustrie	47
III. Die Einführung von Ausbildung in exemplarischen Betrieben der Chemischen Industrie	95



Teil B: Bedingungen und Probleme der Implementation von Ausbildung - Generalisierung und Analyse -	123
I. Die Qualifizierungsform Anlernung und der Prozeß ihres Defizitärwerdens	125
1. Der Ausgangspunkt - die Qualifizierungsform Anlernung	125
2. Die Funktionsbedingungen der Anlernung und ihre sukzessive Erosion	130
3. Steigende und neue Qualifikationsanforderungen	139
II. Probleme des Übergangs von der Anlernung zur Ausbildung	147
1. Der schleichende Charakter des Defizitärwerdens der Anlernung und Versuche der Kompensation ihrer Defizite	147
2. Die Ambivalenz der betrieblichen Interessen an Anlernung und Ausbildung	152
3. Die Ambivalenz der betrieblichen Interessen an Angelernten- und Facharbeiterqualifikation	165
4. Die speziellen Probleme der Implementation einer neuen Qualifizierungs- und Einsatzform	183
III. Die Prozesse der Implementation von Ausbildung - multifunktionale Problemlösungsstrategien	191
1. Gestaltungspotentiale der Betriebe für die Lösung ihrer Probleme	192
2. Die Bestimmung von Qualifizierungspopulation und Einsatzziel - Problemlösungsfunktionen und Folgeprobleme	195
3. Die Gestaltung der Implementationsprozesse in Reaktion auf externe und interne Bedingungen - die Implementationstypen	203

### III

Teil C: Ausblick und bildungspolitische Schlußfolgerungen	219
I. Zur zukünftigen Entwicklung	221
1. Die Entwicklungsperspektiven der immanenten Bedingungen zukünftiger Nutzung von Ausbildung	222
2. Die Entwicklungsperspektiven der immanenten Bedingungen zukünftiger Nutzung von Anlernung	231
3. Die Entwicklungsperspektiven von Qualifizierungsformen zwischen Anlernung und Ausbildung	235
4. Fazit: Verschiedenartige Mischzustände als Kennzeichen der Zukunft	246
II. Bildungspolitische Konsequenzen	253
1. Zur bildungspolitischen Bewertung und den objektiven Voraussetzungen der Förderung neuer Ausbildungsmöglichkeiten im Einsatzfeld von Angelernten	253
2. Konsequenzen für die Berufsbildungspolitik	262
Anhang I: Tabellen	271
Anhang II: Die wichtigsten inhaltlichen und organisatorischen Charakteristika der Ausbildung zum Chemiefacharbeiter bzw. Hüttenfacharbeiter	279
Literaturverzeichnis	291

## Vorwort

Dieser Forschungsbericht basiert auf einer Untersuchung, die vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft finanziert wurde (Förderungskennzeichen K 301500).

Analyse und Interpretation der Erhebungsbefunde sind in vielfältiger Weise mit den Arbeiten verbunden, die im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München (Teilprojekt C 3) erfolgen.

Die Durchführung der Untersuchung und die auf ihr aufbauenden bildungspolitischen Schlußfolgerungen liegen allein in der Verantwortung des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München.

Die empirischen Erhebungen, deren Ergebnisse im folgenden dargestellt werden, wären nicht möglich gewesen ohne die aktive Unterstützung vieler Personen und Institutionen. Den Unternehmensleitungen, die die Genehmigung zur Durchführung von Erhebungen gaben, wie auch den Experten aus den Betrieben, den zuständigen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, der Arbeitsverwaltung und dem Bundesinstitut für Berufsbildung, welche sich für die zum Teil sehr zeitaufwendigen Befragungen zur Verfügung stellten, sei der besondere Dank des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung und des Untersuchungsteams ausgesprochen.

Unter Dank gilt auch den zuständigen Referenten im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft für die verständnisvolle und reibungslose Zusammenarbeit.

An der Durchführung dieser Untersuchung war beratend Prof. Dr. Burkart Lutz als Mitglied der Institutsleitung beteiligt. Die technische Berichterstellung lag in den Händen von Charlotte Bethmann, Heidi Dinkler, Elisabeth Flüss, Christa Hahlweg, Regina Oehlke, Gerda Pyliotis, Siegrid Rössel, Regine Sbresny, Elisabeth Wickel, Barbara Zitzelsberger und Hans-Dieter Zollondz. Ihnen allen sei hiermit herzlich gedankt.

München, im Juli 1979

Die Verfasser

## Einleitung

## I. Die Fragestellung

Die hier vorgelegte, im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft durchgeführte Studie und die ihr zugrundeliegende, 1976/1977 durchgeführte empirische Untersuchung hatte einen doppelten - einen bildungspolitischen und einen wissenschaftlichen - Ausgangspunkt:

(1) In bildungspolitischer Hinsicht war es zunächst das schon seit langem thematisierte Problem der "Umweg"-Qualifizierung der Berufswechsler, die alljährlich in großen Zahlen nach Absolvierung einer Ausbildung im Handwerk oder im Kleinergewerbe in die Industrie abwandern müssen (Hofbauer, König 1973; Hofbauer, Kraft 1974; Hofbauer 1977), dort berufs fremd angelernt werden und in bezug auf Entlohnung und soziale Sicherung als Angelernte - d.h. schlechter als Facharbeiter - eingestuft werden. (Böhle, Altmann 1972)

Dieses Problem ist keine Randerscheinung im System der Erzeugung des Arbeitskräftenachwuchses der Bundesrepublik, sondern ein fester und quantitativ bedeutsamer Bestandteil desselben.

Es ist zugleich Ausdruck eines bildungspolitischen Widerspruchs: Einerseits ist seit der Kampagne zur Überwindung der "Berufsnot der Jugend" um 1950 als bildungspolitische Prinzip unbestritten, daß kein Jugendlicher in das Erwerbsleben eintreten soll, ohne einen Beruf gelernt, d.h. eine Ausbildung in einem anerkannten Lehrberuf abgeschlossen zu haben. Eine Ausbildung zum Handwerksgehilfen, Industriefacharbeiter oder Fachangestellten hat nach diesem Prinzip für alle Angehörigen eines Geburtsjahrgangs, die nicht weiterführende Schulen und auf diesen aufbauende Ausbildungsgänge durchlaufen, die Regel zu sein.

Andererseits gibt es aber in der Bundesrepublik eine große Zahl von Arbeitsplätzen, die durchaus nicht als unqualifiziert bezeichnet werden können, zu denen jedoch kein fachspezifischer Ausbildungsgang führt. Es bestehen also ganz erhebliche Lücken in der Struktur der verfügbaren Ausbildungsmöglichkeiten (Binkelmann, Böhle, Schneller 1975; Drexel, Nuber, v. Behr 1976, (die sog. Jungarbeiterstudie)).

Die statistische Bedeutung dieses Tatbestands variiert natürlich je nach den Anforderungen, die man an die Korrespondenz von erlerntem Beruf und ausgeübter Tätigkeit stellt. Viele der früher in der Berufskunde - mehr oder minder beschönigend - als "Erwachsenenberufe" bezeichneten Tätigkeiten weisen unverkennbare Affinitäten zu bestimmten Lehrberufen auf, aus denen sich dann auch ein erheblicher Teil der in ihnen tätigen Arbeitskräfte rekrutiert.

Aber auch wenn man den Begriff der fachlichen Nähe von erlerntem Beruf und ausgeübter Tätigkeit großzügig faßt, bleiben große Quanten von Arbeitskräften, die auf dem Weg zu ihrer späteren Tätigkeit den Umweg über einen Ausbildungsberuf gegangen sind bzw. gehen, der ganz sicherlich nicht als geeignete fachliche Vorbereitung auf diese Tätigkeit gewertet werden darf. Häufig handelt es sich um handwerkliche Ausbildungen, die für industrielle Tätigkeiten kaum sachlich einschlägige Qualifikationen, sondern überwiegend nur allgemeine Arbeitsfertigkeiten und -"tugenden" liefern.

Zu diesem - eher latenten - Dauerproblem der Bildungspolitik trat in der ersten Hälfte der 70er Jahre der quantitative Rückgang des gesamtgesellschaftlichen Angebots an Ausbildungsplätzen und das daraus resultierende Problem, den jugendlichen Ausbildungsbewerbern in ausreichendem Umfang Ausbildungsmöglichkeiten verfügbar zu machen.

War der Umweg über Handwerksausbildung in Angelerntentätigkeiten der Industrie schon bisher bildungspolitisch problematisch gewesen, so drohte er nun, Mitte der 70er Jahre, durch die aktuelle Entwicklung des gesamtgesellschaftlichen Lehrstellenangebots durch zwei einander entgegengesetzte Entwicklungsmöglichkeiten in deutlich sichtbarer Weise "kritisch" zu werden: Entweder das Handwerk würde sich wie die Gesamtheit der Anbieter von Ausbildungsstellen verhalten und sein Angebot reduzieren - eine im Interesse der Anhebung des Qualifikationsniveaus bildungspolitisch nicht unerwünschte und im Zeitpunkt der Antragstellung auch noch recht plausible Möglichkeit -; für den Fall einer solchen Entwicklung waren für diejenigen Industriebereiche, die bislang einen großen Teil der handwerklich und kleingewerblich ausgebildeten Arbeits-

kräfte aufgenommen hatten, sukzessive Schwierigkeiten vorherzusehen, weiterhin vorqualifizierte, vor allem mit Arbeitsfähigkeit und spezifischen 'Arbeitstugenden' ausgestattete junge Arbeitskräfte in den bisherigen Quanten für die Besetzung ihrer Angelernten-Positionen rekrutieren zu können. Die andere Entwicklungsmöglichkeit bestand darin, daß das Handwerk von der Abschwächung der Konkurrenz der Industrie um jugendliche Ausbildungsbewerber profitieren, seine Ausbildungsaktivitäten stark erhöhen und sich auf diese Weise, zumindest auf einige Jahre hinaus, mit vergleichsweise billigen Hilfskräften eindecken würde; in diesem Fall aber drohte, sich zu einem späteren Zeitpunkt der Strom der Berufswechsler - und damit das Problem der Fehlqualifizierung und der Notwendigkeit späterer Korrekturen durch Umschulung u.ä. - noch einmal massiv zu verstärken.

(2) Vor diesem berufsbildungspolitischen Hintergrund nun waren wissenschaftliche Erkenntnisse - nicht zuletzt Ergebnisse von früheren, zum Teil im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft durch das ISF durchgeführten Studien - von Bedeutung, welche eine Perspektive eröffneten, diese beiden bildungspolitisch problematischen, nur scheinbar unabwendbaren Entwicklungen nicht unbedingt hinzunehmen, sondern aktiv im Zielbereich der Umwege der Berufswechsler-Ströme anzusetzen: durch die Schaffung von industriellen Ausbildungsmöglichkeiten in solchen Industriebereichen, die bislang Aufnahmeraum der Berufswechsler und Domäne von Anlernung bzw. Angelernteneinsatz gewesen waren:

Erstens war in früheren Untersuchungen (Lutz 1968; Drexel, Nuber, v. Behr 1976) deutlich geworden, daß die in der Bildungs- und Industriesoziologie weit verbreitete totale Gleichsetzung von Angelernten mit unqualifizierten Arbeitskräften auf einer groben Verkennung der realen Situation beruht; daß vielmehr in bestimmten Bereichen der Industrie neben wenig qualifizierten angelernten Arbeitskräften (und entsprechenden Tätigkeiten) auch sehr qualifizierte angelernte Arbeitskräfte und entsprechende Qualifikationsanforderungen stellende Arbeitsplätze existieren. Das aber bedeutet, daß Anlernung in diesen Bereichen offensichtlich

für anspruchsvolle Arbeitsplätze - und sogar für den Aufstieg in Vorarbeiter- und Meisterpositionen - ausreichende Qualifikationen zu erzeugen in der Lage ist.

Die Einsatzbereiche solcher qualifizierter Angelernter sind vielfach identisch mit denjenigen Industriebereichen, in die handwerklich oder kleingewerblich ausgebildete Arbeitskräfte in größeren Quanten abwandern.

Dem ISF waren zum Zeitpunkt der Konzipierung der Studie vor allem die Eisen- und Stahlindustrie, aber auch die Chemische und die Papierindustrie als solche Einsatzbereiche bekannt geworden, also Branchen, die dadurch gekennzeichnet sind, daß ihr zentrales Produktionsverfahren in der Prozeßproduktion besteht: in mehr oder minder kontinuierlich ablaufenden Prozessen der Stoffumwandlung und -verformung.

Zweitens gab es aus diesen Studien Anzeichen dafür, daß diese Anlernung ansatzweise Defizienzen aufzuweisen begann, die für die Betriebe zunehmend inakzeptabel wurden. Insbesondere die sog. Jungarbeiterstudie hatte Hinweise auf zum Teil zunehmende Probleme der traditionellen Anlernung bzw. der typischen Angelerntenqualifikation erbracht. Darauf verwiesen zum einen die in dieser Studie zentralen Informationen über Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Niveaus der Facharbeiterausbildung für Jungarbeiter und über die von den Betrieben damit verfolgten Interessen. Darauf verwiesen zum anderen auch Informationen darüber, daß in den genannten Branchen auf Initiative und unter Mitwirkung von Betrieben in den 50er bzw. 60er Jahren reguläre Ausbildungsberufe für Produktionstätigkeiten geschaffen worden waren; es schien also bereits seit längerem einen betrieblichen Bedarf an einer anderen Qualifizierungsform als der traditionellen Anlernung zu geben.

Diese beiden Informationen konnten als Indizien dafür interpretiert werden, daß sich hier im Gefolge von bestimmten Entwicklungen der Betriebe neue Möglichkeiten der Verbesserung der Qualifizierung für diese Bereiche - das heißt: für eine Ersetzung der Anlernung durch Ausbildung - herausbilden, - Möglichkeiten, die u.U. von bildungspolitischer Seite durch bestimmte Maßnahmen verstärkt werden können.



Allerdings gab es für das Vorhandensein solcher "naturwüchsiger" (Bedarfs-)Veränderungen auch Gegenevidenzen, insbesondere die niedrigen Zahlen der Ausbildungsverhältnisse in diesen "neuen" Berufen, die sich aus den Ausbildungsstatistiken entnehmen ließen.

Die oben genannten berufsbildungspolitischen - und dahinter natürlich: gesellschaftlichen - Probleme legten es nahe, aus diesen Indizien und (teilweise recht unsicheren) Informationen Konsequenzen zu ziehen und solche qualitativ hochwertigen, industriellen - d.h. die früheren Umwege und ihre Verluste vermeiden - Ausbildungsmöglichkeiten für traditionelle Einsatzbereiche von Angelernten in generellerer Weise als mögliche berufsbildungspolitische Problemlösung ins Auge zu fassen:

Die verstärkte Nutzung solcher "neuen" Ausbildungsberufe überall da, wo sie schon existieren, wie auch eine eventuelle bildungspolitisch initiierte Schaffung anderer neuer Ausbildungsmöglichkeiten für andere Angelerntenbereiche könnten, so war die Überlegung, sowohl zusätzliche Ausbildungsplätze für Jugendliche erbringen wie auch zumindest längerfristig verhindern, daß der offensichtlich vorhandene Qualifikationsbedarf dieser Bereiche immer weiter nur über den Umweg von Handwerks- oder kleingewerblicher Ausbildung und anschließendem Übergang in den Angelerntenstatus - mit all den darin implizierten Verlusten an (Lebens-)einkommen und sozialer Sicherung für die betroffenen Arbeitskräfte - gedeckt werden kann und wird.

Damit stellte sich aber unabweisbar die Frage, welche Chancen für eine solche bildungspolitische Strategie überhaupt bestehen, also, welche objektiven Voraussetzungen für einen eventuellen Erfolg dieser Strategie - vor allem: welche betrieblichen Interessen an Ausbildung - in den in Frage kommenden Bereichen sich schon gewissermaßen naturwüchsig entwickelt haben, und auch, welche objektiven Bedingungen - und betrieblichen Interessen - dem entgegenstehen. Diese Fragen stellten sich umso nachdrücklicher, als - wie erwähnt - die bereits existierenden "neuen" Ausbildungsberufe in der Chemischen und Stahlindustrie nur in vergleichswei-

se kleinen Quanten in den statistischen Verzeichnissen der Ausbildungsverhältnisse auftauchten.

(3) Es mußte also versucht werden, die Chancen für solche Problemlösungen in etwa adäquat einzuschätzen. Dies warf aber eine Reihe grundlegender wissenschaftlicher Fragen auf, auf die Qualifikationsforschung und qualifikationstheoretische Diskussion bisher noch keine Antworten erbracht, ja, die sie sich zum Teil auch noch kaum gestellt hatte. Diese Fragen betreffen in theoretischer Perspektive alle das Verhältnis von Qualifikation und Qualifizierungsprozeß, genauer, das Verhältnis von einerseits Qualifikationsniveau und andererseits Ausmaß und Art, in der der Qualifizierungsprozeß räumlich, zeitlich und sachlich aus dem unmittelbaren Produktionsprozeß ausgegliedert und aus der Verfügungswelt des Einzelbetriebs herausgenommen ist:

Ist der Zusammenhang zwischen Qualifikationen eines bestimmten Niveaus und dem Ausmaß dieser (doppelten) Lösung des Qualifizierungsprozesses vom einzelbetrieblichen Produktionsprozeß nicht so eindeutig, wie in der bisherigen Diskussion, welche ja Angelernte weiterhin mit unqualifizierten Arbeitskräften gleichgesetzt hatte, unterstellt? Wenn, wie die Indizien vermuten ließen, dies nicht der Fall ist - wodurch ist dann der Prozeß der Erzeugung hoher Qualifikationen innerhalb des Produktionsprozesses bestimmt? Warum, unter welchen Bedingungen gibt es (wie in den in Frage stehenden Bereichen offensichtlich so lange Zeit der Fall) nur Anlernung als Qualifizierungsform zur Erzeugung hoher Qualifikationen (auf Arbeiterebene), während doch in anderen Bereichen mit hohen Qualifikationsanforderungen schon seit vielen Jahrzehnten Ausbildungsberufe existieren und in großem Umfang zur Qualifizierung genutzt werden? Und umgekehrt: Warum, unter welchen Bedingungen wird die Erzeugung hoher Qualifikationen zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt doch (teilweise) aus dem Produktionsprozeß ausgegliedert, die traditionelle Anlernung also durch "neue" Berufsausbildungen ersetzt?<sup>1)</sup>

- 
- 1) Für die Klärung dieser Frageperspektiven konnten sich die Verfasser auf theoretische Arbeiten stützen, die sie im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München (Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung, Teilprojekt C 3: Zur Bestimmung von Qualifikation und Qualifizierungsprozessen) durchführen.

(4) Dem Interesse und der Notwendigkeit, diese bildungspolitischen und wissenschaftlichen Fragen zu klären, kam entgegen, daß mit den genannten Branchen der Prozeßproduktion (Chemische und Eisen- und Stahl erzeugende Industrie), die schon seit längerem über solche "neuen" Ausbildungsmöglichkeiten verfügen, ja zwei historische Beispiele der Einführung neuer Facharbeiterberufe im Einsatzbereich qualifizierter Angelernter zur Verfügung standen, die exemplarisch im Hinblick auf die Chancen wie auch die Probleme einer Implementation von Ausbildung untersucht und interpretiert werden konnten. Eine empirische Untersuchung der Geschichte der Nutzung dieser Ausbildungsmöglichkeiten durch die einschlägigen Betriebe bot m.a.W. die Chance, anhand dieser Beispiele sowohl Ursachen und Bedingungen wie auch Probleme der Einführung und Nutzung neuer Facharbeiterberufe zu klären:

Erstens handelte es sich hier um Industriebereiche, deren Produktionsbetriebe - also die eigentliche Prozeßproduktion - v o r der Schaffung der neuen Ausbildungsmöglichkeiten ausschließlich mit Angelernten besetzt gewesen waren, von denen die Betriebe die qualifiziertesten sogar auf Führungskräftepositionen eingesetzt hatten. Zweitens waren für diese Bereiche in den Jahren seit dem II. Weltkrieg solche prozeßproduktionsspezifischen Ausbildungsberufe entwickelt und institutionalisiert worden, ohne daß die Ursachen für diesen Institutionalisierungsprozeß - der ja sehr stark von den Initiativen der Industrie abhängig war - bekannt gewesen wären. Und drittens waren dieselben Ausbildungsmöglichkeiten von den Betrieben vielfach sehr lange gar nicht oder zumindest nicht für die Ausbildung von Jugendlichen genutzt worden, - eine ebenfalls in hohem Maße erklärungsbedürftige Entwicklung, die erhebliche Probleme bei der konkreten Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe in der einzelbetrieblichen Praxis vermuten ließ.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Projektvorschlag konzipiert und dem BMBW vorgetragen, dessen Ziel es war, die bei diesen historischen Beispielen einer Einführung von Facharbeiterausbildung gemachten Erfahrungen zu ermitteln, zu explizieren und zu analysieren. Auf diese Weise sollten generellere Einsichten in Ursachen

und Probleme, begünstigende und hemmende Bedingungen der Ablösung der traditionellen Anlernung durch Ausbildung erarbeitet und die damit jeweils verbundenen Interessen von Betrieben, Arbeitskräften und Bildungspolitik geklärt werden.

Das bildungspolitische Ziel dieses Projekts war ein doppeltes:

Zum einen sollten für die Chemische und die Hüttenindustrie die Ursachen für die schwache Nutzung der Ausbildungsmöglichkeiten in der Vergangenheit geklärt und ggfs. diesen Ursachen entgegenwirkende bildungspolitische Maßnahmen entwickelt bzw. eingeschätzt werden.

Zum anderen sollten damit generellere Einsichten in Bedingungen und Probleme eines solchen Veränderungsprozesses erarbeitet werden, die von Seiten der Bildungspolitik eventuell auch für andere Industriebereiche, welche heute ausschließlich durch Anlernung qualifizieren, fruchtbar gemacht werden könnten: durch die Schaffung weiterer neuer Ausbildungsberufe und, darin impliziert, die Bereitstellung neuer, fachlich einschlägiger Ausbildungsplätze und damit die Reduzierung der Umwegqualifizierung und ihrer sozialen Folgen.

## II. Die Durchführung der Untersuchung

Die Studie - eine sog. qualitative oder Problemstudie mit dem Ziel, generellere Problemzusammenhänge aufzudecken - basiert auf Literatur- und Experteninformationen der verschiedensten Art, vor allem aber auf Informationen von betrieblichen Experten, die z.T. in eher summarischen, z.T. in sehr umfangreichen Betriebsfallstudien erhoben worden sind. Diesen Betriebsfallstudien, ihrer Vorbereitung und empirischen wie analytischen Auswertung kommt eine zentrale Bedeutung zu. In ihrem Rahmen und zur Aufdeckung bzw. Absicherung ihrer problembezogenen Ergebnisse sind auch quantitative Daten in großem Umfang erhoben worden, nicht jedoch zum Zwecke der Erzielung "repräsentativer" Aussagen.<sup>1)</sup>

### 1. Vorerhebungen

In beiden Branchen wurden Vorerhebungen durchgeführt, welche ursprünglich nur zur Auswahl der ausführlich in Betriebsfallstudien zu untersuchenden Betriebe (je Branche zwei) dienen sollten, sich aber darüber hinaus in einem sehr viel umfassenderen Sinn als nützlich erwiesen und die Ergebnisse dieser Untersuchung wesentlich bereichert haben:

- o In der Hüttenindustrie wurde ein Großteil aller Betriebe dieser Branche erfaßt:
  - durch eine umfangreiche schriftliche Befragung über Personal- und Ausbildungsdaten
  - wie auch durch ausführliche (in der Regel eintägige) Expertengespräche mit den Leitern der Ausbildungs- und Personalabteilungen, die der Information über die spezifischen Formen und Probleme der Qualifizierung im jeweiligen Betrieb, der Klärung der betrieblichen Bedingungen für die Einführung von Ausbildung in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, der Interpretation des beschafften Zahlenmaterials sowie der Erhellung (zumindest in einzelnen Bruchstücken) der Geschichte der Konzipierung und Durchsetzung der neuen Ausbildungsberufe auf einzelbetrieblicher und Branchenebene dienten.

1) Zahlenangaben unterbleiben aus diesem Grund auch weitgehend, mit Ausnahme natürlich derer, die unmittelbar die Ausbildungsaktivitäten der Betriebe betreffen.

Im Rahmen dieser Vorerhebungen fielen so viele Informationen an, daß damit zum einen das Risiko einer Fehlauswahl von für die Branche atypischen Betrieben erheblich gemindert wurde und zum zweiten die Basis für die Generalisierung von Ergebnissen aus Fallstudienbetrieben sehr viel breiter und zuverlässiger wurde. Zudem erbrachten diese "Kurzuntersuchungen" zusammen mit den vorhergegangenen statistischen Erhebungen auch für diejenigen Betriebe, die später nicht Gegenstand ausführlicher Betriebsfallstudien wurden, soweit materialreiche und abgerundete Informationsgrundlagen und Problemeinblicke, daß sie mit einer Ausnahme <sup>1)</sup> alle in Form von kurzen Betriebsmonographien ausgewertet und ihre Ergebnisse in die Analyse aufgenommen werden konnten.

- o Die gesamte Chemische Industrie in ähnlich breiter Weise durch einzelbetriebliche schriftliche und mündliche Voruntersuchungen abzudecken, war nicht möglich:

Die Heterogenität dieser Branche in bezug auf die Betriebsgrößen allein schon schloß ein analoges Vorgehen wie in der Hüttenindustrie von vornherein aus. Zudem stellte sich im Rahmen von Vorermittlungen bereits zu einem recht frühen Zeitpunkt heraus, daß für eine Untersuchung nur einige wenige Betriebe überhaupt in Frage kamen, da sich - zumindest in der Vergangenheit - die Ausbildung von Chemiefacharbeitern auf wenige Großbetriebe und Mittelbetriebe, die eng mit diesen verbunden sind, konzentriert hatte.

Dazu kamen erheblich größere Probleme, die Erlaubnis für ausführliche Betriebsfallstudien zu erhalten.

- 
- 1) Diese Ausnahme bildet ein Betrieb, der - Bestandteil eines eisen- und stahlerzeugenden und -verarbeitenden Großkonzerns - nur noch Weiterverarbeitungsstufen im Walzbereich umfaßt, d.h. kein klassisches gemischtes Hüttenwerk und insofern atypisch ist.

## 2. Die Durchführung der Fallstudien in den ausgewählten Betrieben

Es wurden vier Betriebsfallstudien (je zwei in der Stahl und der Chemischen Industrie) durchgeführt.<sup>1)</sup>

(a) Sie wurden vorbereitet durch die Entwicklung von Frageleitfäden für die Klärung der einzelnen Problemstellungen bzw. für die diesen zugeordneten betrieblichen Experten und durch die Einarbeitung in die spezifischen Verhältnisse der zu untersuchenden Betriebe, soweit dies auf der Basis von bereits vorhandenen Informationen möglich war. Eine wichtige Rolle spielte hierbei die gezielte Auswertung von statistischen Unterlagen aus der Vorerhebung - soweit eine solche möglich gewesen war - bzw. von Branchenstatistiken.

(b) Die ein- bis zweiwöchigen Untersuchungen in den Betrieben dienten vor allem Expertengesprächen mit Vertretern aller für die untersuchten Fragestellungen relevanten Bereiche und Instanzen. Im einzelnen waren dies

- o die Leiter der betrieblichen Ausbildungsabteilungen sowie deren Personal (unterschiedlichen hierarchischen Niveaus), das für die Jugendlichen-Ausbildung und für die Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung von Erwachsenen zuständig ist;
- o die Personalleiter und sonstige Experten des Personalwesens, die für Personalplanung und -entwicklung, Personalverwaltung und Arbeitskräftebeschaffung zuständig sind;
- o die Leiter und Experten der Lohnabteilungen und zum Teil der sog. "Arbeitswirtschaft", die für Fragen der Einstufung, der Arbeitsbewertung und Entlohnung zuständig sind;
- o Experten für die technische Planung und Entwicklung, die über die zukünftigen technologischen Entwicklungen Auskunft geben konnten;
- o Linienvorgesetzte des Produktionspersonals auf verschiedenen hierarchischen Niveaus (vor allem Betriebsleiter und Meister einer Vielzahl von Produktionsbetrieben);
- o und schließlich Mitglieder des Betriebsrats, die mit Fragen der Ausbildung, der Lohneinstufung, des Arbeitseinsatzes befaßt sind.

1)

Aus forschungstechnischen Gründen wurde im Rahmen dieser Betriebsfallstudien eine zweite Untersuchung durchgeführt (Asendorf-Krings 1979).

(c) Dazu kam die Auswertung schriftlicher Materialien der Betriebe: Es konnten ausführliche Qualifizierungsprogramme für Jugendlichen-Ausbildung und für Erwachsenen-Ausbildung wie aber auch für bestimmte innerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb und neben der Facharbeiter-Ausbildung - darunter die sehr alten von "Vorläufern" der formalisierten Ausbildungsberufe - eingesehen und durchgearbeitet werden. Außerdem wurden umfangreiche statistische Unterlagen über die quantitative Entwicklung der Ausbildung und sonstiger Qualifizierungsmaßnahmen, über die Entwicklung der Beschäftigtenstrukturen und der Alterstrukturen, über Entlohnungsverhältnisse und Arbeitsmarktsituation ausgewertet.

(d) Ausführliche Betriebsbegehungen, bei denen die Produktionsprozesse erklärt und die Arbeitsplätze der untersuchten Arbeitskräfte-Gruppen und ihre Funktionsanforderungen sowie auftretende Qualifikationsdefizite exemplarisch erläutert wurden, rundeten bestimmte Problemeinsichten ab.

### 3. Auswertung und Analyse der empirischen Informationen

Die auf diese Weise erhobenen empirischen Informationen wurden anschließend in einem mehrstufigen Prozeß ausgewertet, systematisiert und analysiert:

(a) Zunächst wurden für alle Betriebe Fallmonographien erstellt, die der syndromatischen Zusammenfassung der Informationen aus den Gesprächen mit den verschiedenen Experten, der Verdeutlichung ihres Zusammenhangs und der fallweisen Interpretation der jeweiligen Bedingungskonstellationen dienten; in dieser Phase wurde auch das



als Hintergrundsinformation gesammelte Zahlenmaterial ausgewertet und mit den verbalen Informationen der befragten Experten verglichen.

(b) Auf der Basis dieser Fallmonographien wie auch genereller Informationen über die Entwicklung der Ausbildungen auf Branchenebene wurden kurze Branchenmonographien erstellt, die die wichtigsten gemeinsamen Bedingungskonstellationen der Betriebe einer Branche zeigen sollten.

Dabei wurde ein erstes wichtiges Ergebnis dieser Studie sichtbar: Es wurde deutlich, daß die ausbildungspolitischen Entwicklungen in den einzelnen Betrieben ein und derselben Branche - abgesehen von den durch das gemeinsame Berufsbild gesetzten Daten - oft recht große Unterschiede aufwiesen. Andererseits zeigte sich aber, daß zum Teil zwei oder mehr Betriebe, die verschiedenen Branchen angehörten, in ihren Bedingungen und deren Entwicklungen frappante Ähnlichkeiten aufwiesen.

Die Konsequenz aus diesen Auswertungsergebnissen war, die Differenzierung der Problemdarstellung nach Branchen und damit auch die im Antrag als sinnvoll betrachtete Auswertungsmethode des Branchenvergleichs nicht mehr weiter zu verfolgen.

(c) Die ebenfalls im Antrag avisierte Methode von Betriebsvergleichen war zwar für die analytische Auswertung sehr fruchtbar; für die Darstellung im Bericht erwies sie sich aber - angesichts einer Zahl von Untersuchungsbetrieben, die wesentlich größer war als im Antrag vorgesehen - als allzu komplex und für den Leser letztlich nur diffus bleibende Ergebnisse produzierend.

Dazu kam, daß im Rahmen dieser Studie Entwicklungsprozesse eine besondere Bedeutung haben, Strukturen von Entwicklungen gewissermaßen, die in einem ja immer nur für einen Zeitpunkt möglichen Betriebsvergleich abzubilden nicht möglich ist.

(d) Unter anderem wegen dieser Probleme von Branchen- und Betriebsvergleichen für die durch diese Studie untersuchte Thematik, vor

allem aber aus inhaltlichen Gründen wurde eine andere analytische und Darstellungsmethode gewählt:

Eine grobe Gegenüberstellung der Geschichte der Entwicklung von Ausbildung in den einzelnen Betrieben hatte gezeigt, daß die Einführung von Ausbildung in die verschiedenen Betriebe in einer begrenzten Zahl typischer Verlaufsformen erfolgt war.

Diese Verlaufsformen sind durch spezifische Kombinationen der gewählten Ausbildungs-Population(en) (Jugendliche und/oder Erwachsene) mit dem Zeitpunkt der Einführung von Ausbildung und ggfs. der Reihenfolge (Erwachsenen-Ausbildung vor oder nach Jugendlichen-Ausbildung oder mit dieser gleichzeitig) konstituiert. Die im Rahmen dieser Untersuchung ermittelten vier typischen Verläufe der Einführung von Ausbildung wurden als Implementationstypen bezeichnet.

Diese Implementationstypen konnten als das zentrale Instrument der Analyse genutzt werden, als das zunächst Branchen- und Betriebsvergleiche vorgesehen waren: Je einzelne und vergleichende Analysen der Implementationstypen bekamen die Funktion, eine begrenzte Varianz von Situationen zu erfassen, die gewisse Vergleiche erlaubt und durch diese Vergleiche auch die Feststellung genereller Bestimmungsgrößen abzusichern ermöglicht.

(e) Mit Hilfe dieses analytischen Instrumentariums konnten nun in konkreter Form Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Bedingungen der Implementationstypen (und durch diese vertreten: aller Betriebe) genauer herausgearbeitet werden. Dabei wurde unterschieden zwischen

- o fundamentalen strukturellen Ursachen für die Einführung von Ausbildung: Diese sind in einem Prozeß des sukzessiven Defizitärwerdens der Qualifizierungsform Anlernung zu sehen;
- o Bedingungen, die die Betriebe in einem bestimmten Zeitpunkt darin bestärken, in Reaktion auf den (eher schleichenden) Prozeß des Defizitärwerdens der Anlernung eine Entscheidung zugunsten der

Einführung von Ausbildung zu fällen; und

- o Bedingungen, die im Gefolge einer solchen Entscheidung ihre praktische Umsetzung, d.h. den eigentlichen Prozeß der Implementation von Ausbildung begünstigen oder behindern.

(f) Alle diese Bedingungsfaktoren bzw. -syndrome ließen aber die betrieblichen Entscheidungen für und vor allem gegen Ausbildung vielfach noch nicht hinreichend plausibel erscheinen. Es zeigte sich die Notwendigkeit, die jeweiligen Vor- und Nachteile, die Angelernte einerseits, Facharbeiter andererseits für betriebliche Interessen generell bedeuten, in die Analyse einzubeziehen und vor diesem generellen Hintergrund diejenigen Modifikationen zu spezifizieren, die die genannten strukturellen, auslösenden und begünstigenden bzw. hemmenden Bedingungen einer Einführung von Ausbildung auf die jeweiligen Interessen der untersuchten Betriebe haben. Damit gewannen zum einen vorübergehend stärker analytisch-theoretische Überlegungen über die Qualifikationstypen "Angelernte" bzw. "Facharbeiter" und die sie erzeugenden Qualifizierungsformen an Bedeutung, - Überlegungen, die sich weitgehend auf im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München (Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung; Teilprojekt C 3, Zur Bestimmung von Qualifikation und Qualifizierungsprozessen) geleistete theoretische Vorarbeiten d. Verf. stützen konnten. Zum anderen konzentrierte sich die Auswertung auf die genauere Identifikation der konkreten Interessen der untersuchten Betriebe und der Entwicklung dieser Interessen im Zeitablauf.

Dabei mußten in erheblichem Umfang analysierende und synthetisierende Arbeiten geleistet werden, da Betriebe auf konkreterer Ebene, so wie sie dem Sozialforscher in empirischen Untersuchungen begegnen, ja keine monolithischen Blöcke sind, die über ein einheitliches Interesse verfügen, sondern komplexe "bewegte Systeme" mit vielen partikularen und zum Teil kontroversen Partialinteressen, welche von verschiedenen Abteilungen, von Personen oder "Führungsstilen" repräsentiert werden. Betriebliches Handeln - wie etwa die Entscheidung zur Einführung von Ausbildung - muß deshalb als Resultante vieler solcher Partialinteressen - allerdings mit unterschiedlichem Gewicht - verstanden werden, als Ausdruck von Konvergenzen besonders wichtiger, durchsetzungsfähiger Partial-Interessen und von Vernachlässigung oder nur punktueller Berücksichtigung gegenläufiger Interessen.

Konkrete verbale Äußerungen eines einzelnen betrieblichen Gesprächspartners über das Interesse des Betriebs waren also immer vor dem Hintergrund seiner Position in diesem Betrieb, seiner objektiven und subjektiven Durchsetzungsfähigkeit und evtl. individueller und idiosynkratischer Momente zu sehen und mit Äußerungen der Partialinteressen anderer Gesprächspartner und vor allem mit konkreten materiellen Fakten in Beziehung zu setzen, um "das" Interesse "des" Betriebs analytisch zu rekonstruieren. Daß sich diese Partialinteressen und ihr Gewicht im betrieblichen Kräftespiel im Zeitablauf aufgrund sich verändernder objektiver Bedingungen wie aber auch personeller Konstellationen vielfach verändern, erhöhte die Komplexität der zu analysierenden Informationen.

(g) Auf der Basis der durch diese verschiedenen analytischen Schritte gewonnenen generellen Aussagen über Bedingungen und Probleme der Einführung von Ausbildung konnten schließlich - unter Einbeziehung bestimmter Trendextrapolationen, expliziter Informationen über betriebliche Planungen und möglicher bildungspolitischer Entwicklungen - Einschätzungen zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten der Ausbildungsaktivitäten der untersuchten Branchen vorgenommen und einige bildungspolitische Schlußfolgerungen gezogen werden.

### III. Der Aufbau des Berichts und die wichtigsten Ergebnisse

Der Untersuchungsbericht hat eine dreifache Funktion zu erfüllen, der auch seine Gliederung in drei Teile entspricht:

- o der deskriptive Teil A dient dem Ziel der Vermittlung erster empirischer Informationen über die Einführung neuer Ausbildungsberufe auf Branchen- und einzelbetrieblicher Ebene;
- o der analytische Teil B dient der generalisierenden Darstellung und strukturellen Erklärung dieses Prozesses; und
- o der schlußfolgernde Teil C dient der historischen und politischen Einordnung und Bewertung.

#### 1. Deskriptive Darstellung: Die Einführung von Ausbildung auf Branchen- und einzelbetrieblicher Ebene (Teil A)

(a) Das wohl wichtigste Ergebnis dieser Studie ist die hohe Bedeutung des Übergangsprozesses von der (ausschließlichen Nutzung der) Qualifizierungsform Anlernung zur (Ergänzung derselben durch) Ausbildung. Dieser Prozeß wird zunächst auf Branchenebene in einer historischen Skizze der Entwicklung der beiden Ausbildungsberufe und ihrer Nutzung kurz dargestellt (Kapitel I, Abschnitt 1).

Dieser langjährige Prozeß der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz verlief nun nicht willkürlich, sondern - zumindest bei den elf (von insgesamt dreizehn untersuchten) Betrieben, die heute Ausbildung betreiben -, wie bereits festgestellt, in insgesamt vier verschiedenen typischen Verlaufsformen:

- o Die eigentlich als "Normalfall" zu erwartende Form der Einführung von Ausbildung - die Nutzung des Ausbildungsberufs sofort nach dessen Verabschiedung, und zwar für die Ausbildung von Jugendlichen - war nur in einem einzigen der untersuchten Betriebe gewählt worden.

- o Ein zweiter Typ der Implementation von Ausbildung ist dadurch charakterisiert, daß - kürzere oder längere Zeit nach Schaffung der neuen Ausbildungsmöglichkeit - gleichzeitig sowohl Ausbildung von Jugendlichen wie auch die von erwachsenen, bereits seit längerem im Betrieb angelernten und beschäftigten Arbeitskräften ("Erwachsenen-Ausbildung") installiert wurde.
- o Ein weiterer, relativ häufiger Fall ist dadurch gekennzeichnet, daß Ausbildung sofort oder relativ kurz nach Verabschiedung des jeweiligen Berufsbilds eingeführt wurde, aber zunächst und auf lange Jahre hinaus ausschließlich in Form von Erwachsenen-Ausbildung; und daß diese erst in den Jahren seit etwa 1974 durch Jugendlichen-Ausbildung ergänzt wurde.
- o Ebenfalls relativ viele (der untersuchten) Betriebe vereinigt der Implementationstyp auf sich, der durch langjährige vollständige Abstinenz der Betriebe von allen Ausbildungsaktivitäten (vereinzelte: nach einmaligen, quantitativ minimalen Versuchen) und durch forcierte Aufnahme von Jugendlichen-Ausbildung in den Jahren seit etwa 1974 charakterisiert ist.

Diese vier Typen von Implementationsprozessen (Kapitel I, Abschnitt 2) sind für die folgende Analyse der Bedingungen und Probleme der Implementation von Ausbildung in Produktionsbereichen, welche bislang ausschließliche Domäne von Anlernung gewesen waren, außerordentlich aufschlußreich. Sie werden deshalb zunächst in ihrer äußeren Erscheinungsform ganzheitlich beschrieben: in einer exemplarischen Illustration anhand von ausführlichen monographischen Darstellungen sowohl der Ursachen wie auch der Schwierigkeiten der Einführung von Ausbildung in einzelnen der untersuchten Betriebe. Dabei werden in der Regel je Implementationstyp immer eine Betriebsmonographie aus der Hütten- und eine aus der Chemischen Industrie gebracht (Kapitel II und III).

Diese Betriebsmonographien, die erste Verarbeitungsstufen des sehr umfangreichen Informationsmaterials darstellen, welches im Rahmen der Untersuchung erhoben wurde, müssen in ihrem Stellenwert in diesem Bericht vom Leser adäquat gesehen und genutzt werden: Sie können und sollen nicht die für den Prozeß der Implementation von Ausbildung insgesamt zentralen strukturellen Bedingungen erklären, sondern illustrativ zeigen, wie diese - in den einzelnen Betrieben in oft unterschiedlicher Form - sich ausprägen und ineinandergreifen. Dabei wird im einen Fall der eine, im anderen Fall der andere Aspekt stärker beleuchtet; unterschiedliche Bedingungskonstellationen, welche in bezug auf die Einführung von Ausbildung zu gleichen Ergebnissen führen, werden ebenso sichtbar wie sehr ähnliche Bedingungskonstellationen, die - zumindest zeitweise - unterschiedliche Resultate haben. Ziel dieser breiten Darstellung einzelbetrieblichen Materials ist

die Herstellung von konkreter Anschauung beim Leser. Sie impliziert jedoch, wenn sich dieser auf den induktiven Weg der Informationsaufnahme einläßt, auch die Gefahr seiner vorzeitigen Erschöpfung, zum einen der Materialfülle wegen, zum anderen wegen der unvermeidlichen Wiederholungen immer da, wo Betriebe gleichartige Entwicklungen aufweisen. Dem Leser wird deshalb empfohlen, nach der Lektüre der zusammenfassenden Darstellung der Branchenentwicklungen und der generellen Verlaufsformen (Teil A, Kap. I) zunächst - oder, bei begrenzter Zeit und Energie, ausschließlich - den folgenden analytisch-generalisierenden Teil B zu lesen und dann erst auf die Betriebsmonographien (oder einzelne von ihnen) zurückzukommen; auf diese Weise, so scheint es zumindest den Verfassern, dürfte die Vermittlung von allgemeineren Einsichten in generelle Entwicklungstendenzen einerseits und ihre Konkretisierung und Anreicherung durch einzelbetriebliche "Beispiele" andererseits am besten zu realisieren sein.

## 2. Generalisierung und Analyse: Bedingungen und Probleme der Implementation von Ausbildung (Teil B)

Der Verlauf des Prozesses der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in den untersuchten Branchen ist zurückzuführen auf zwei - vielfältig aufeinander einwirkende, aber analytisch zu trennende - fundamentale Entwicklungsprozesse, die ihrerseits auf generellere Bedingungen verweisen:

- o zum einen auf einen Prozeß des sukzessiven Defizitärwerdens der Anlernung als Qualifizierungsform; dieser Prozeß ist seinerseits verursacht durch vielfältige Veränderungen der Funktionsbedingungen der Anlernung - Veränderungen, welche ihre Qualifizierungsergebnisse zunehmend gefährden - und durch Veränderungen der Qualifikationsanforderungen;
- o zum anderen durch den - ebenfalls in sich komplex strukturierten - Prozeß der sukzessiven Bewältigung der verschiedenen, der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz entgegenstehenden Faktoren; diese resultieren aus bestimmten Nachteilen der Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz für die Interessen sowohl der Betriebe selbst als auch der traditionellen angelernten Arbeitskräfte einerseits und aus der langjährigen Verweigerung der jugendlichen Lehrstellenbewerber diesen Ausbildungsberufen gegenüber andererseits.

Diese verschiedenen, einander überlagernden und ineinander greifenden Prozesse stellen den zentralen Leitfaden der Analyse dar:

(a) Ein wichtiges Ergebnis dieser Untersuchung ist die Rekonstruktion der Funktionsweise der Anlernung als einer Qualifizierungsform, die mit ganz bestimmten Formen des Arbeitseinsatzes untrennbar verbunden ist. Da die voll funktionsfähige Anlernung Ausgangspunkt der hier beschriebenen und analysierten Entwicklung ist, wird eine idealtypisierte Darstellung ihrer Funktionsweise im status quo ante (d.h. vor ihrem Defizitärwerden) als Basisinformation an den Anfang gestellt (Kapitel I, Abschnitt 1).

(b) Die analytischen Arbeiten erbrachten als eines der zentralen Ergebnisse die Aufdeckung und Präzisierung zum einen der wesentlichen Funktionsvoraussetzungen der Qualifizierungsform Anlernung, und zum anderen aber zugleich die Feststellung, daß diese Funktionsbedingungen in den untersuchten Branchen durch bestimmte Entwicklungen der Jahre seit dem II. Weltkrieg (insbesondere seit Anfang der 60er Jahre) sukzessive gefährdet und zum Teil zerstört worden sind. Die Leistungsfähigkeit der Anlernung als Form der Qualifizierung für Industriearbeit ist damit allmählich immer mehr reduziert worden<sup>1)</sup> (Kapitel I, Abschnitt 2).

(c) Dies um so mehr, als - so läßt sich ein weiteres Ergebnis der Analyse zusammenfassen - die Qualifikationsanforderungen der anspruchsvolleren Arbeitsplätze der untersuchten Produktionsbetriebe sich verändert haben und per saldo angestiegen sind und zudem die Zahl dieser Arbeitsplätze absolut oder relativ zugenommen hat. Daß auf diese Weise der Bedarf der Betriebe an "höheren" Qua-

---

1) Diese Ergebnisse sind natürlich von erheblicher Relevanz für die allgemein theoretische Frage nach den Ursachen für die - historisch ja generelle - Tendenz der Ausgliederung von Qualifizierungsprozessen an dem einzelbetrieblichen Produktionsprozeß. Eine Auswertung der Untersuchungsergebnisse in dieser theoretischen Perspektive konnte im Rahmen der Projektarbeit und des hier vorgelegten - sich strikt auf die empirischen und analytischen Befunde aus den Untersuchungsbereichen beschränken - Forschungsberichts nicht vorgenommen werden. Sie blieb späteren Arbeiten d.Verf. vorbehalten (Drexel 1979/80).



lifikationen gewachsen ist, bedeutet eine zusätzliche Verschärfung des Defizitärwerdens der Anlernung (Kapitel I, Abschnitt 3).

(d) Dieser Prozeß verlief aber vielfach eher kryptisch und blieb vor allem in seiner Tragweite oft uneindeutig. Dies ist als eine der Ursachen für die lange Verzögerung des Übergangs von Anlernung zur Ausbildung anzusehen: Die Betriebe konnten auf Grund des schleichenden Charakters des Defizitärwerdens der Anlernung den sich verschärfenden Qualifikationsproblemen mit verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Niveaus der Facharbeiter-Ausbildung zu begegnen versuchen. Durch solche "Alternativen zur Facharbeiter-Ausbildung" wurden die Funktionsprobleme der Anlernung dann wiederum teilweise kompensiert und damit ihr Ausmaß und die Notwendigkeit einer entschiedenen Umorientierung zeitweise verdeckt (Kapitel II, Abschnitt 1).

(e) Vor allem aber wurde der Übergang von Anlernung zu Ausbildung durch die Konstellation der betrieblichen Interessen, in der zunächst eindeutig die Interessen an den Vorteilen des Einsatzes von Angelernten und an der Anlernung als Form der Qualifizierung überwogen, erschwert. Diese Interessenbilanz verschob sich nur allmählich - und auch nie vollständig und eindeutig - zugunsten von Facharbeiterqualifizierung und -qualifikation (Kapitel II, Abschnitt 2 und 3).

(f) Auch wenn aber diese Interessen per saldo für Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz sprachen, konnten sich diese (in quantitativ relevantem Umfang) oft lange nicht durchsetzen. Dies ist zurückzuführen auf die Beharrungs- und Selbstverteidungskräfte des etablierten Systems von Einsatz und Qualifizierung, welche spezifische Probleme der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz hervorriefen (oder die Betriebe erwarten liesen). Diese Probleme sind zunächst als Probleme des Übergangs von einer Qualifizierungs- und vor allem Einsatzform zu (ihrer partiellen Ablösung durch) eine neue zu sehen; sie können aber - zumindest mittelfristig - auch als Probleme der Koexistenz von Facharbeitereinsatz mit - auch bei fortgeschrittener Implementation von Ausbildung quantitativ wohl immer dominierendem -

Angelernten-Einsatz interpretiert werden <sup>1)</sup> (Kapitel II, Abschnitt 4).

(g) Ein (quantitativ relevanter und definitiver) Übergang zu Facharbeiterausbildung und -einsatz erfolgt erst dann, wenn betriebsexterne und -interne Bedingungen eine solche Entscheidung erzwingen oder begünstigen, und in den Formen, die tendenziell die Vorteile von Ausbildung zu maximieren, ihre Nachteile zu minimieren und ihre Übergangsprobleme sukzessive abzubauen geeignet sind.

Den Betrieben stehen eine Reihe von operativen Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung, die solche Problemlösungen in Anpassung an jeweilige betriebsexterne und -interne Bedingungen zu optimieren erlauben:

- o die Wahl der Ausbildungspopulation (Jugendliche oder Erwachsene);
- o die Zielbestimmung von Ausbildung (Qualifizierung für Produktionsarbeiter- oder Führungskräfte-Positionen); und
- o die Gestaltung der zeitlichen Strukturierung des Implementationsprozesses (sein Beginn und gegebenenfalls die Reihenfolge der Einführung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung).

Jedes dieser - der Entscheidung der Betriebe zugänglichen - Konstitutionsmomente des Implementationsprozesses enthält spezifische Problemlösungspotentiale (Kapitel III, Abschnitte 1 u. 2).

- 1) Diese Ergebnisse verweisen in allgemein theoretischer Perspektive mit Nachdruck auf bislang von der Qualifikationsforschung kaum thematisierte enge Zusammenhänge zwischen je spezifischen Qualifizierungsformen, Arbeitsplatzstrukturen, Gratifikationsstrukturen und den auf alle diese Aspekte bezogenen "Karriermustern". Auch diese wohl genereller relevanten, strukturellen Zusammenhänge konnten im Rahmen der hier dokumentierten, empirisch und analytisch orientierten Untersuchung nicht herausgearbeitet und dargestellt werden; dies wird jedoch im Rahmen anderer Forschungsarbeiten versucht (Drexel 1979).

Die in Teil A beschriebenen und anhand von einzelnen Betriebsfall-Monographien illustrierten Typen von Implementationsprozessen lassen sich analysieren als - unterschiedlichen Außen- und Innenbedingungen der Betriebe entsprechende - multifunktionale Lösungen der Probleme, die ihnen (neben vielen Vorteilen) aus der Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz erwachsen (Kapitel III, Abschnitt 3).

### 3. Ausblick und bildungspolitische Schlußfolgerungen: Zukünftige Entwicklungsperspektiven und die Eingriffschancen der Bildungspolitik (Teil C)

---

Ziel der Analyse und der Art ihrer Strukturierung war es, durch das Ausleuchten der Hintergründe der von den Betrieben in Vergangenheit und Gegenwart gefundenen Problemlösungen sowohl die Einflußfaktoren und deren Bedeutung, wie auch exemplarisch ihr Zusammenwirken in diesem komplexen Prozeß der Implementierung einer formalisierten Qualifizierungsform herauszuarbeiten und zugleich die Dynamik dieses Prozesses zu zeigen. Damit sollte dazu beigetragen werden, Grundlagen für künftige berufsbildungspolitische Planungen von komplexen, nichtlinearen und z.T. langfristigen Entwicklungsprozessen sowie darauf abgestellte komplexe und langfristige Strategien der Zieldurchsetzung zu erarbeiten, wie sie von den Betrieben - wenn auch vielfach mit anderen Zielen - zum Teil sehr elaboriert entwickelt worden sind.

(a) Einige Tendenzen der kurz- und mittelfristigen Entwicklung lassen sich auf der Basis der Ausbildungsplanungen der Betriebe abschätzen, welche zum Teil auf Einschätzungen zukünftiger Bedarfs- und Arbeitsmarktentwicklungen, zum Teil aber auch auf betriebspolitischen Erwägungen beruhen. Diese Planungen dürfen jedoch nicht verabsolutiert werden, sondern müssen auf dem Hintergrund der für Vergangenheit und Gegenwart analysierten allgemeinen Probleme von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz gesehen werden: als Projektionen in die Zukunft, die verändert werden können, wenn Veränderungen von betriebsexternen und -internen Bedingungen - darunter auch in hohem Maße: berufsbildungspolitischen

Veränderungen - die geplanten Formen der Befriedigung betrieblicher Interessen suboptimal oder andere, neue Formen vorteilhafter werden lassen. Als eine wesentliche solche externe Bedingung, die die weitere quantitative Entwicklung der Ausbildung in den neuen Ausbildungsberufen gefährden könnte, ist die öffentliche Installation und/oder bildungspolitische Duldung von Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Facharbeiter-Niveaus für die untersuchten Einsatzfelder anzusehen, wie sie seit einiger Zeit vermehrt zu beobachten sind; sie könnten unter spezifischen Bedingungen, die abzuschätzen versucht wird, die Leistungspotentiale der traditionellen Anlernung wieder reaktivieren und damit zur weiteren Verbreitung von Ausbildung in den untersuchten Bereichen in Konkurrenz stehen (Kapitel I).

(b) Die Frage nach den Möglichkeiten der Ausweitung von Facharbeiter-Ausbildung in den untersuchten Bereichen wie aber auch einer eventuellen Übertragung des hier vorliegenden "Modells" auf andere Branchen, in denen es noch keine Ausbildungsberufe gibt, stellt die Bildungspolitik zunächst vor die Frage der Wünschbarkeit einer solchen Entwicklung: Zwar liegt auf der Hand, daß Ausbildung für diejenigen Arbeitskräfte, denen sie den Umweg über die Handwerksausbildung erspart, von großem Vorteil ist. Eines der überraschendsten Ergebnisse der Untersuchung war aber das Ausmaß, in dem die Interessen der in einem Betrieb bereits beschäftigten angelernten Arbeitskräfte von der Einführung von Ausbildung bzw. Facharbeitern tangiert werden.

Trotz der Probleme für diese Arbeitskräftegruppe ist aber - angesichts der analysierten, langfristig wohl irreversiblen Prozesse des Defizitärwerdens der Anlernung - nach Ansicht der Verfasser aus bildungs- und gesellschaftspolitischen Gründen im Prinzip doch für den Versuch der Ausweitung des Angebots an Ausbildungsmöglichkeiten auch in bislang ausschließlich mit Angelernten besetzte Einsatzbereiche hinein zu plädieren. Dieses Plädoyer ist jedoch gebunden an die Bedingung, daß solche neu der Ausbildung erschlossenen Bereiche auch tatsächlich in relevantem Umfang neue Ausbildungsplätze bereitzustellen versprechen.

Ob jedoch solche Versuche der Übertragung der ausbildungspolitischen Entwicklungen der untersuchten Branchen auf andere Bereiche überhaupt und im Einzelfall in den nächsten Jahren Erfolgchancen haben, ist angesichts der in dieser Studie neu gewonnenen Erkenntnisse über die Probleme der (partiellen) Ablösung einer Qualifizierungsform durch eine andere als durchaus offene Frage anzusehen (Kapitel II, Abschnitt 1).

(c) Aus diesen empirischen und analytischen Resultaten der Studie sowie darauf bezogenen bildungspolitischen Einschätzungen ergeben sich die bildungspolitischen Schlußfolgerungen dieser Studie:

- o zum einen ein Plädoyer gegen die Zulassung weiterer Qualifizierungsformen unterhalb des Niveaus der vollen Ausbildung zum Facharbeiter und - sicher schwieriger zu realisieren - für die Zurückdrängung der hier bereits eingetretenen Entwicklungen;
- o zum anderen ein Plädoyer für die genaue Prüfung von Möglichkeiten und Voraussetzungen der Schaffung neuer Ausbildungsberufe in anderen Branchen;
- o und schließlich ein Plädoyer für die Einbeziehung anderer Politik-Bereiche und ihrer möglichen "flankierenden Maßnahmen" in eventuelle zukünftige Prozesse der Implementation neuer Ausbildungsberufe im Interesse der Reduzierung ihrer "Nebenfolgen" für die davon indirekt betroffenen Arbeitskräfte (Kapitel II, Abschnitt 2).



Teil A: Die Einführung von Ausbildung auf  
Branchen- und einzelbetrieblicher Ebene  
- Deskriptive Darstellung -





## I. Die Einführung von Ausbildung - ein erster deskriptiver Überblick

---

Wie in der Einleitung bereits ausführlich dargestellt, beruht die Untersuchung auf umfangreichen empirischen Arbeiten, deren Ergebnisse in diesem Bericht nicht zur Gänze ausgebreitet werden können. Jedoch erscheint ein gewisses Maß an empirischen Detailinformationen hilfreich für die konkrete Veranschaulichung der generalisierenden und analytischen Aussagen, die den Ertrag dieser Untersuchung zum Ausdruck bringen.

Deshalb werden in diesem ersten deskriptiven Teil A die Schritte beschrieben, in denen jeweils in den beiden untersuchten Branchen die Idee von Ausbildungen für Produktionstätigkeiten entwickelt und über verschiedene Hemmnisse hinweg schließlich durchgesetzt wurde (I, 1). Da dieser Prozeß nicht in allen Betrieben gleichartig verlief, sondern in einer begrenzten Zahl von spezifisch strukturierten Abfolgen, werden im Anschluß daran diese typischen "Entwicklungspfade" der einzelbetrieblichen Einführung in allgemeiner Form dargestellt (I, 2).

Dann werden diese Entwicklungspfade anhand von einzelnen Betriebsmonographien exemplarisch vorgestellt; zunächst anhand von Monographien von je exemplarischen Betrieben der Hüttenindustrie (II), dann anhand von solchen der Chemischen Industrie (III).

Da die in diesen Monographien enthaltenen Informationen im anschließenden Teil B generalisiert und analysiert werden, ermöglicht diese Darstellungsform dem Leser, je nach verfügbarer Zeit und speziellem Interesse e i n z e l n e dieser Betriebsmonographien selektiv zu lesen oder auch diesen Teil völlig zu überspringen, ohne damit den Verlust an generellen Informationen oder Verständnisprobleme befürchten zu müssen.<sup>1)</sup>

- 1) Es sei auch an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die Untersuchung 1978 fertiggestellt wurde und ihre Informationen bei der erst 1979 möglichen redaktionellen Überarbeitung nicht aktualisiert werden konnten. Dies gilt nicht nur für die betrieblichen Informationen, sondern auch für Informationen über neuere bildungspolitischen Entwicklungen.

# 1. Der Prozeß der Einführung der neuen Ausbildungsberufe auf Branchenebene

---

Eines der wesentlichen Ergebnisse dieser Untersuchung ist die hohe Bedeutsamkeit des Prozesses der Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in Produktionsbetrieben <sup>1)</sup>, in denen bislang ausschließlich Anlernung als Qualifizierungsform existiert hatte und angelernte Arbeitskräfte zum Einsatz gekommen waren.

Diese Einführung von Ausbildung von Chemiefacharbeitern bzw. Hüttenfacharbeitern vollzog sich in beiden Branchen <sup>2)</sup>, grob skizziert, in Form eines langjährigen, an Hindernissen und Rückschlägen reichen und nicht geradlinig verlaufenden Übergangsprozesses

- o von einer Situation, in der sich erste einzelbetriebliche Interessen an und Experimente mit ausbildungsähnlichen Qualifizierungsformen entwickelten,
- o über die offizielle Diskussion und Verabschiedung der Berufsbilder der Chemiefacharbeiter und Hüttenfacharbeiter, und
- o die allmähliche, zum Teil minimale Nutzung dieser Berufsbilder durch einzelne Betriebe, vor allem für Erwachsenenbildung,
- o bis hin zu einem größeren Aufschwung vor allem der Jugendlichen-Ausbildung seit etwa 1974.

---

1) Als "Produktionsbetriebe" werden in der Chemischen Industrie und in der Eisen- und Stahlindustrie diejenigen technischen und organisatorischen Teileinheiten der Werke bezeichnet, in denen die eigentlichen produktiven Prozesse im engeren Sinn, d.h. die Prozesse der Stoffumwandlung und -verformung ablaufen. Produktionsbetriebe sind insofern also zu unterscheiden von den sog. Hilfs- und Nebenbetrieben, von denen Hilfsfunktionen für die Produktionsbetriebe (Lagerung und Vorbereitung von Rohmaterialien, Stoffprüfung und Kontrolle, innerbetriebliche Transporte sowie Verpackung und Versand) erfüllt werden, und von den Instandhaltungs- und Reparaturbetrieben.

2) Die jeweilige "Vorgeschichte" der beiden Ausbildungsberufe zu rekonstruieren, war für die Chemiefacharbeiter-Ausbildung (noch) schwieriger bzw. mit noch größeren Unsicherheiten verbunden als für die Hüttenfacharbeiter-Ausbildung; deshalb sind die diesbezüglichen Ausführungen etwas ungleichgewichtig.

### a) Der Ausbildungsberuf Chemiefacharbeiter

Der Ausbildungsberuf 'Chemiefacharbeiter' entstand in den unmittelbaren Nachkriegsjahren. Nach längeren Vorbesprechungen und Diskussionen im Berufsbildungsausschuß des Arbeitsrings der Arbeitgeberverbände der deutschen Chemischen Industrie wurde 1948 der Einführung des neuen <sup>1)</sup> Ausbildungsberufs Chemiefacharbeiter zugestimmt, am 30. Juni 1949 wurde er als solcher offiziell von der zuständigen staatlichen Stelle anerkannt; dies jedoch, ohne daß damit die Ausarbeitung eines allgemein verbindlichen inhaltlichen Konzepts eines Ausbildungsganges verbunden gewesen wäre. Es dauerte vielmehr bis 1958, bis die Ausbildungsinhalte entwickelt und in einem Berufsbild niedergelegt wurden.

Schon in den Jahren unmittelbar nach Kriegsende hatten Teile der Chemischen Industrie ein Ungenügen an der bisherigen Situation und wachsende Schwierigkeiten, mit lediglich angelernten Arbeitskräften auszukommen, artikuliert. Man brauche "Mitarbeiter, die gut fundierte Kenntnisse und Fertigkeiten physikalischer, apparativer und zum Teil auch chemischer Natur besitzen müssen, um komplizierte Arbeitsvorgänge sicher durchführen und bei Störungen die entsprechenden Maßnahmen ergreifen zu können." Für die Vermittlung dieser Kenntnisse und Fertigkeiten an einen kleinen Kreis der Belegschaft - Postenmänner, Vorarbeiter und Schichtführer - sei eine dreijährige Ausbildung zum Chemiefacharbeiter sinnvoll.

Neben diesen fachlichen Aspekten wurde auch die sogenannte "berufsethische Seite" einer Ausbildung zum Chemiefacharbeiter gesehen: Erst mit der Existenz eines Ausbildungsberufs sei für Arbeitskräfte die Möglichkeit gegeben, einen branchenspezifischen

---

1) Um einen 'neuen' Ausbildungsberuf handelte es sich allerdings nur formal gesehen: Im 1939 geschaffenen Anlernberuf des Chemiejungerwerkers hat er in gewisser Hinsicht einen Vorläufer, sollte doch auch dieser für Produktionstätigkeiten qualifizieren. Der Anlernberuf Chemiebetriebsjungerwerker ist jedoch in der Praxis weitgehend ohne Bedeutung geblieben; ob das auf die besonderen Bedingungen der Kriegswirtschaft oder aber eine ungenügende - insbesondere zu schmale - Konzeption seines Qualifikationsprofils zurückzuführen war, konnte nicht mehr geklärt werden.

Berufsstolz zu entwickeln, was bei den angelernten oder branchenfremd ausgebildeten Arbeitskräften, die bislang ausschließlich beschäftigt wurden, nicht möglich gewesen sei; und außerdem sei durch die Existenz eines regulären Ausbildungsberufs die Attraktivität von Produktionstätigkeiten für guten Nachwuchs unter den Jugendlichen zu verbessern. 1)

Angesichts der für die Schaffung des Ausbildungsberufs ursächlichen und seiner von Anfang an klar artikulierten mehrfachen Nützlichkeit für die Industrie überrascht die weitere Entwicklung: Die Zahl der Ausbildungsverhältnisse <sup>2)</sup> stieg zwar zunächst stetig nach oben, war dann aber in der ganzen ersten Hälfte der 60er Jahre rückläufig und erreichte vor allem insgesamt immer nur Größenordnungen, die , verglichen mit den Beschäftigtenzahlen der Branche und ihrer außerordentlichen Expansion in den 50er und 60er Jahren <sup>3)</sup>, nur als marginal zu bezeichnen sind; erst 1970 überschritt die Gesamtzahl der Ausbildungsverhältnisse erstmals die 1000er-Grenze.

Daß sich die Ausbildungsaktivitäten der Chemischen Industrie trotz ihres vorher artikulierten Interesses und vor allem trotz des hohen Beschäftigtenwachstums dieser Branche und speziell ihrer Großbetriebe <sup>4)</sup> in den dargestellten bescheidenen Grenzen hielten, erscheint zunächst paradox. Dieses (scheinbare oder tatsächliche) Paradox verschärft sich noch dadurch, daß sich die Gesamtheit der (geringen) Ausbildungsaktivitäten der Branche sehr unterschiedlich auf die verschiedenen Betriebe verteilt. Dabei ist es keineswegs so, daß nur kleine und mittlere Betriebe

---

1) Zitate aus einem Merkblatt des Arbeiterings der Arbeitgeberverbände der deutschen Chemischen Industrie zum Beruf des gelernten Chemiefacharbeiters (Wiesbaden, 1.6.1955).

2) Vgl. dazu Tab. 1 im Anhang I.

3) Vgl. dazu Tab. 5 im Anhang I.

4) Vgl. dazu Tab. 6 im Anhang I.

nicht, große Betriebe dagegen durchgängig und in relevanten Quanten ausgebildet hätten; auch (mindestens) eines der ganz großen Chemieunternehmen der BRD begann seine Ausbildung nicht früher als 1967, begnügte sich also bis dahin nur mit Angelernten.

Insgesamt wuchs aber doch im Laufe der Jahre die Zahl derjenigen Betriebe, die einen Qualifikationsbedarf sahen, der nur durch Vollausbildung zu befriedigen schien, und entsprechende Schritte unternahmen. Diese konzentrierten sich zunächst vielfach auf die Ausbildung von erwachsenen, bereits im Werk beschäftigten Arbeitskräften.

Parallel zu dieser allmählichen Verbreitung der Ausbildung vollzogen sich gewisse qualitativen Veränderungen des Ausbildungsberufs: Nach seiner Verabschiedung im Jahr 1949, insbesondere bis etwa 1958, aber auch nachher, hatte bei Ausbildungsleitungen wie auch bei den potentiellen Interessenten am Chemiefacharbeiter unter den Betriebsleitern weitgehend Unsicherheit darüber bestanden, 'was der Chemiefacharbeiter eigentlich sein sollte', also Unsicherheit über das anzustrebende Qualifikationsprofil und über die darauf zu orientierenden Qualifizierungsinhalte und -modalitäten. Allmählich, nach Jahren des Experimentierens in denjenigen Betrieben, in denen überhaupt ausgebildet wurde, - Jahren, in denen diese Ausbildung getragen und geformt wurde vom persönlichen Engagement und auch von persönlichen Idiosynkrasien engagierter Vertreter der Ausbildung - bildete sich dann allmählich ein bestimmtes Qualifikationsprofil heraus. Parallel zur quantitativen Ausweitung der Ausbildungsaktivitäten erweiterte sich der qualifikatorische Inhalt dieser Ausbildung ganz außerordentlich. In einem Prozeß der kontinuierlichen Anreicherung und Erschwerung von Qualifizierung und Prüfung wurde diese Ausbildung - wenn auch nicht das formale Berufsbild, so doch die übliche und unter den Betrieben offensichtlich weitgehend vereinheitlichte Praxis seiner Auslegung - zu einem immer anspruchsvolleren Qualifizierungsgang gemacht. Dabei gibt es Hinweise dafür, daß die starke Anreicherung dieser Ausbildung vor allem ein Ergebnis entsprechender Interessen und Aktivitäten der Großbetriebe ist.

In neuerer Zeit - etwa seit 1974 - zeichnet sich nun in mehrfacher Hinsicht eine deutliche Wende ab:

Zum einen nimmt die Zahl der Ausbildungsverhältnisse in diesem Beruf (insbesondere von Jugendlichen) rapide zu <sup>1)</sup>.

Zum anderen ist die Frage des Qualifikationsprofils dieses Ausbildungsberufs wieder in die Diskussion geraten und derzeit Gegenstand von Verhandlungen zwischen Ausbildungsfachleuten der Betriebe und dem BIBB, Verhandlungen, deren Ergebnis eine Novellierung dieses Berufsbilds sein soll.

Die Intention der Betriebe - oder zumindest einiger der beteiligten betrieblichen Ausbildungsfachleute - sind dabei gerichtet

- o auf die Streichung bestimmter überalterter Qualifikationsinhalte;
- o auf die Reduzierung des derzeitigen, nach Aussage einzelner betrieblicher Experten vielfach nicht einzuhaltenden, da überfrachteten Konzepts auf ein dann auch tatsächlich realisierbares Minimalkonzept an verbindlich vorgeschriebenen Qualifikationsinhalten im Umfang von etwa 70 % des derzeitigen Berufsbilds, und die dadurch bedingte Freigabe von etwa 30 % der Ausbildungszeit für die Vermittlung betriebspezifischer Qualifikationsinhalte und gegebenenfalls für den Ausgleich individueller Lernschwierigkeiten etc.;
- o sowie auf die Erleichterung zukünftiger Anpassungen des Berufsbilds an grundlegende Veränderungen der Produktion. 2)

---

1) Vgl. Tab. 1 im Anhang I.

2) Je nachdem, wie man das bisher in der einzelbetrieblichen Praxis erreichte Niveau dieser Ausbildung interpretiert - ob als adäquat oder weit überzogen und überfrachtet - wird man die sich hier abzeichnende Entwicklung als Qualifikationsabbau und Rückschritt oder aber als vernünftige Bereinigung eines Berufsbilds von Wildwuchs interpretieren müssen. Diese Frage ist von den Verfassern natürlich nicht zu beurteilen: einmal wegen fehlender einschlägiger berufspädagogischer Kompetenz; zum anderen aber auch deshalb, weil es derzeit angesichts dieser Verhandlungen und ihrer politischen Brisanz besonders schwierig ist, in Gesprächen mit betrieblichen Experten hierüber einen halbwegs plausiblen Eindruck zu gewinnen.

Da die Interessensdivergenzen in bezug auf die Fülle des zu vermittelnden Stoffs zwischen den verschiedenen Betrieben weiter existieren dürften, ist anzunehmen, daß sich eine Lösung durchsetzt, die eine Koexistenz beider Interessenlagen ermöglicht; die Formel 70 : 30 könnte, neben ihren anderen Zielen, auch das der Vereinbarkeit der unterschiedlichen Interessenlagen der Betriebe anstreben.

#### b) Der Ausbildungsberuf Hüttenfacharbeiter

Das Berufsbild des Hüttenfacharbeiters wurde, nach einer längeren Phase der Planung und intensiven Diskussion zwischen den Sozialpartnern, am 14.1.1966 verabschiedet. Es löste die bis dahin gültigen zweijährigen Anlernberufe Hochöfner, Siemens-Martin-Stahlwerker, Thomas-Stahlwerker und Walzwerker ab.

Diese vier Anlernberufe gab es seit 1940; es handelte sich auch hierbei um öffentlich geregelte Ausbildungen für die anspruchsvollsten Tätigkeiten in Hochofen- sowie Stahl- und Walzwerken. Faktisch scheint es sich um eine zwar einerseits gegenüber bloßer Einarbeitung oder formloser Anlernung abgesetzte, aber doch - im Verhältnis zu voller Facharbeiter-Ausbildung - wenig formalisierte und normierte, und infolgedessen wenig Mobilitätsmöglichkeiten eröffnende Qualifizierungsform gehandelt zu haben.

Die Quantitäten, in denen diese Ausbildungsmöglichkeiten von der Hüttenindustrie genutzt wurden, waren immer relativ gering gewesen; in mehreren Betrieben wurde allerdings auch nach dem II. Weltkrieg noch auf der Basis dieser Anlernberufe qualifiziert, meist allerdings nur bis Mitte der 50er Jahre; nur in wenigen Ausnahmefällen reichte die Tradition bis zur Ablösung durch die dreijährige Vollausbildung.<sup>1)</sup>

Die Mehrzahl der Betriebe konnte in der Nachkriegszeit ihren Bedarf an gut qualifizierten bzw. qualifizierbaren Arbeitskräften durch ausschließliche Anlernung befriedigen. Einige wenige Betriebe hingegen, denen diese Möglichkeit der Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte und auch die Anlernberufe nicht genügten, konzipierten und praktizierten in verschiedenen Formen betriebsspezifische, aber anspruchsvolle drei- bzw. vierjährige hüttenmänni-

---

1) Einen Überblick über die zahlenmäßige Entwicklung der Nutzung dieser Anlernberufe zwischen 1947 und 1965 liefert die Tabelle 4 im Anhang I.

sche Qualifizierungsgänge, welche in einer Grundausbildungsphase die vier Fachrichtungen der ehemaligen Anlernberufe vereinigten. Diejenigen Hüttenbetriebe, die auf diese Weise betriebsinterne Vorläufer der späteren Hüttenfacharbeiter-Ausbildung entwickelten, propagierten auch anderen Betrieben gegenüber die Notwendigkeit eines neu zu schaffenden Berufsbilds. Sie waren aber innerhalb ihrer Branche in der Minderheit und stießen mit ihren Bemühungen, die anderen Betriebe für einen anspruchsvollen Ausbildungsberuf und für eine Unterstützung bei der damals zuständigen Arbeitsstelle für betriebliche Berufsausbildung (ABB) zu gewinnen, teilweise auf erhebliche Vorbehalte.

Auch die Gewerkschaften lehnten damals eine solche Ausbildung - per saldo - ab. Einer der wesentlichen Gründe dafür war die Frage des Einsatzes und der Entlohnung von jungen Facharbeitern nach Abschluß ihrer Ausbildung, da diese damals in der Regel ja noch nicht 18 Jahre alt und infolgedessen auch noch keine vollwertigen - d.h. auch auf gefährlichen Arbeitsplätzen und im Schichtbetrieb einsetzbaren - Arbeitskräfte waren.

Wie die langjährige Diskussion um Opportunität oder Inopportunität der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung innerhalb der Industrie und zwischen Industrie und Gewerkschaft im einzelnen verlief, mit welchen - eventuell wechselnden - Argumenten von beiden Seiten sie geführt wurde, welche Meinungsveränderungen es bei einzelnen Gruppierungen gegeben hat und nicht zuletzt, warum es 1965/66 schließlich doch noch zur Einführung dieser Ausbildungsordnung gekommen ist, all das läßt sich nicht mehr mit absoluter Vollständigkeit und letzter Sicherheit rekonstruieren; zu groß sind hier die Rücksichtnahme auf ehemalige Opponenten, zu groß auch Gedächtnislücken und - für die Begründung der damals zustimmenden oder ablehnenden Haltung - die Überlagerungen damaliger durch spätere Situationen und Bedingungen in der Erinnerung.

1966 - also zu einem Zeitpunkt, zu dem sich der Prozeß der Schrumpfung des Beschäftigtenbestands dieser Branche <sup>1)</sup> schon deutlich abzeichnete - wurde die Ausbildungsordnung schließlich doch verabschiedet. Besonders wichtig, vor allem für die Zustimmung der

---

1) Vgl. dazu Tabelle 7 im Anhang I.



Gewerkschaften, waren hierfür zum einen die sozialversicherungsrechtlichen Vorteile einer Berufsausbildung (Anrecht auf Berufsunfähigkeitsrente im Fall von Invalidität) insbesondere für erwachsene, bereits in den Betrieben beschäftigte Arbeitskräfte; und zum anderen die Einigung zwischen den Tarifvertragsparteien über die Frage von Einsatz und Entlohnung junger Hüttenfacharbeiter zwischen Ausbildungsabschluß und Erreichung des 18. Lebensjahres.

Diese Einigung zwischen dem Arbeitgeberverband Eisen und Stahl und der IG-Metall beinhaltet im wesentlichen einen Kompromiß zwischen den traditionellen Einsatz- und Entlohnungskarrieren von Angelernten einerseits und den Ansprüchen auf relative Privilegierung im Ersteinsatz und in der weiteren Tätigkeitskarriere, die üblicherweise an die Absolvierung einer Ausbildung gebunden sind, andererseits: Das Berufsbild verfügt, daß der junge Facharbeiter "zur Vertiefung und Erweiterung der in der Ausbildung erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse ... während des ersten Berufsjahres an Ü b e r g a n g s p l ä t z e n (Hrsg. d. d. Verf.) beschäftigt wird, die seinem Ausbildungsgang und seinem Berufsziel entsprechen". Ein besonderes Tarifabkommen verfügt, daß dem jungen Facharbeiter für diese Zeit der tarifliche Mindestlohn eines vollen Facharbeiters garantiert wird, unabhängig davon, welche Tätigkeiten er im einzelnen ausführt, und daß danach junge Facharbeiter "freigegeben" werden, d.h. je "nach Bewährung" eingesetzt und je nach konkretem Arbeitsplatz entlohnt werden; das bedeutet faktisch, daß junge Facharbeiter dann auch unterhalb des Facharbeiterniveaus eingestuft werden können.

Eine weitere Entspannung des Übergangsproblems von jungen Hüttenfacharbeitern ergab sich im übrigen wenige Jahre später durch die Einführung des neunten Pflichtschuljahres im Jahr 1969: Damit hatten die Jugendlichen mit Abschluß ihrer Berufsausbildung in aller Regel das 18. Lebensjahr erreicht und konnten dann ohne besondere Berücksichtigung von Jugendarbeitsschutz-Bestimmungen direkt in die Produktionsbetriebe überstellt werden.

Trotz dieser beiden Entwicklungen hat die Eisen- und Stahlindustrie das neue Berufsbild in den ersten acht bis zehn Jahren nach seiner

Anerkennung nur in einem insgesamt recht geringen Umfang genutzt.<sup>1)</sup>

Auch in der Hüttenindustrie gab es erhebliche Unterschiede zwischen den Ausbildungsaktivitäten verschiedener Betriebe. Insgesamt hatte die neue Ausbildungsordnung in den Jahren 1966 bis etwa 1974 in einem über die gesamte Branche und den gesamten Zeitraum hinweg nur begrenzten Umfang die Funktion, eine geordnete, systematische und öffentlich normierte Qualifizierung von Jugendlichen zu ermöglichen und zu garantieren.<sup>2)</sup>

Dagegen wurde sie in insgesamt wohl etwas größerem Umfang zur Ausbildung von erwachsenen Arbeitskräften genutzt<sup>3)</sup>, die durch langjährige Arbeit im Produktionsprozeß bereits vielfältige, überwiegend praktische Kenntnisse und Fertigkeiten erworben hatten.

Etwa seit 1974 vollzieht sich nun ein deutlicher Umschwung in Richtung auf eine Zunahme der Jugendlichen-Ausbildung. Eine Reihe von Hüttenbetrieben, in denen bereits Jugendlichen-Ausbildung existierte, stockte ihre entsprechenden Quoten kräftig auf, andere Betriebe, welche bislang nur Erwachsene ausgebildet hatten, nahmen nun auch Jugendlichen-Ausbildung auf; und so gut wie alle der untersuchten Betriebe, welche bislang überhaupt keine Ausbildung betrieben hatten, installierten nun Jugendlichen-Ausbildung.

- 
- 1) Einen Überblick über die zahlenmäßige Entwicklung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung liefert die Tabelle 4 im Anhang I.
  - 2) Gelegentlich wurde diese Ausbildung für Realschüler als praktikumsähnliche Durchgangstufe für eine hüttentechnische Ingenieurausbildung genutzt.
  - 3) Zahlenangaben können hierzu nicht gemacht werden, da in den Aufstellungen des DIHT nicht alle Verhältnisse für Erwachsene enthalten und die darin enthaltenen auch nicht gesondert ausgewiesen sind.

## 2. Typische Prozesse der Einführung von Ausbildung auf einzelbetrieblicher Ebene

---

Wie in der Einleitung festgestellt, verliefen die eben auf Branchenniveauskizzierten Entwicklungen auf einzelbetrieblicher Ebene weder überall gleichartig (etwa derart, daß a l l e Betriebe nach Anerkennung des neuen Berufsbilds erwachsene, bereits im Betrieb beschäftigte Arbeitskräfte auszubilden begonnen und diese Erwachsenenbildung dann später durch Jugendlichenausbildung ergänzt hätten o.ä.), noch in der vollen Vielfalt aller im Prinzip möglichen Entwicklungspfade. Vielmehr vollzog sich die einzelbetriebliche Durchsetzung von Facharbeiterausbildung und -einsatz sowohl in der Chemischen Industrie wie in der Hüttenindustrie in einer begrenzten Zahl von spezifisch strukturierten Abfolgen. Diese Varianten des Übergangsprozesses von Anlernung (als ausschließlich genutzter Qualifizierungsform) zu (ihrer Ergänzung durch) Ausbildung unterscheiden sich im wesentlichen danach,

- o wie lange nach dem Zeitpunkt der Anerkennung des Berufsbilds Ausbildung überhaupt erstmals im jeweiligen Betrieb eingeführt wurde;
- o für welche Population(en) - Jugendliche oder Erwachsene - dies geschah;
- o und ob diese Population zu einem späteren Zeitpunkt durch die jeweils komplementäre ergänzt wurde oder nicht.

Der Prozeß der Einführung von Ausbildung verlief bei den zwölf in die Auswertung mit einbezogenen Betrieben, welche heute die in Frage stehenden Ausbildungen nutzen, in insgesamt vier verschiedenen Verlaufsformen.

Diese werden im folgenden als Implementationstypen (a) - (d) in ihrer allgemeinsten Form skizziert, anschließend anhand von exemplarischen Betriebsmonographien illustriert und in Teil B, Kapitel III auf ihre je spezifischen Problemhintergründe und Problemlösungskapazitäten hin analysiert werden:

Implementationstyp (a): Die eigentlich als "Normalfall" zu erwartende Form der Implementation - Nutzung der Ausbildungsmöglichkeiten sofort nach Verabschiedung des neuen Berufsbilds und zwar für die Ausbildung von Jugendlichen - war nur in einem einzigen der insgesamt 12 in Auswertung und Bericht mit aufgenommenen Betriebe gewählt worden.

Es handelt sich dabei um einen Betrieb der Hüttenindustrie, der im Rahmen dieser Studie nur einer kürzeren Untersuchung unterzogen wurde, dessen Qualifikationsprobleme und Qualifizierungsaktivitäten den Verfassern aber von umfangreichen Befragungen im Rahmen der sogenannten Jungarbeiter-Studie (Drexel, Nuber, v. Behr, 1976) schon relativ gut bekannt waren.

Implementationstyp (b): Dieser Implementationstyp ist dadurch charakterisiert, daß (kürzere oder längere Zeit nach Schaffung der neuen Ausbildungsmöglichkeiten) gleichzeitig sowohl Jugendlichen-Ausbildung wie Erwachsenen-Ausbildung<sup>1)</sup> installiert wurden.

Diese Form der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz konnte bei einem nur kürzer untersuchten Betrieb der Chemischen Industrie und bei einem einer umfangreichen Betriebsfallstudie unterzogenen Betrieb der Hüttenindustrie festgestellt werden.

---

1) Zu den konkreten Modalitäten und Varianten der Ausbildung von erwachsenen, bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitskräften vgl. Anhang II.

Implementationstyp (c): Der lange Jahre relativ häufigste Fall (zumindest soweit aufgrund der ermittelten Informationen absehbar) ist dadurch gekennzeichnet, daß Ausbildung sofort oder relativ kurz nach Verabschiedung des jeweiligen Berufsbilds eingeführt wurde, aber zunächst und auf lange Jahre hinaus ausschließlich in Form von Erwachsenen-Ausbildung, und daß diese erst ab etwa 1974 durch Jugendlichen-Ausbildung ergänzt wurde.

Dieser Fall konnte im Rahmen der Untersuchung in jeweils einem Betrieb der Chemischen und der Hüttenindustrie, welche Gegenstand umfangreicher Betriebsfallstudien waren, sehr detailliert, und in jeweils einem weiteren Hütten- und Chemiebetrieb, die nur kürzer untersucht wurden, in groben Umrissen studiert werden.

Implementationstyp (d): Die größte Zahl der untersuchten Betriebe vereinigt dieser Implementationstyp auf sich, der durch langjährige vollständige Abstinenz von allen Ausbildungsaktivitäten (vereinzelt: nach einmaligen und quantitativ minimalen Versuchen) und durch die Aufnahme von Jugendlichen-Ausbildung seit etwa 1974 charakterisiert ist.

Diesem Implementationstyp sind einer der in einer Betriebsfallstudie untersuchten Chemiebetriebe sowie vier Hüttenbetriebe zuzuordnen, deren Situation und Bedingungen in nur jeweils eintägigen Expertengesprächen geklärt wurden.

Hinter diesen vier Implementationstypen verbergen sich jeweils eine Reihe objektiver Bedingungsfaktoren und deren Entwicklungen, die spezifische betriebliche Interessenlagen konstituieren, welche die Durchsetzung der neuen Ausbildungen behindert oder begünstigt haben.

Diese Bedingungen und Interessenlagen werden in den folgenden Kapiteln II und III auf empirisch-deskriptiver Ebene anhand kurzer Betriebsmonographien in ihrem Zusammenwirken dargestellt. Dabei werden jeweils ein Betrieb der Hütten- und ein Betrieb der Chemischen Industrie, die einem Implementationstyp zuzuordnen sind,

gewissermaßen stellvertretend für die übrigen diesem Implementationsstyp zuzurechnenden Betriebe vorgestellt.<sup>1)</sup>

Die Präsentation der zum Teil sehr umfangreichen und deshalb stark zu komprimierenden Informationen erfolgt in einer vorwiegend chronologisch geprägten Form, die allerdings durch Zusammenfassung und Systematisierung der Bedingungsfaktoren von einzelnen historischen Konstellationen auch bereits eine gewisse analytische Vorstrukturierung trägt.

Dabei werden aufgrund des unterschiedlichen "Alters" der beiden Ausbildungsberufe zwischen den Darstellungen der beiden Branchen bestimmte Unterschiede der Vorgehensweise notwendig:

- o Für die exemplarisch vorgestellten Betriebe beider Branchen erfolgt zunächst immer ein kurzer chronologischer Überblick über die Zeitpunkte, zu denen Ausbildungen (in ihren beiden Formen der Erwachsenen- und der Jugendlichen-Ausbildung) sowie andere Qualifizierungsgänge für Produktionspersonal eingeführt worden sind.<sup>2)</sup>

---

1) Allerdings werden, da bei einigen H ü t t e n betrieben die Bedingungen und Problemkonstellationen des Implementierungstyps (d) relativ stark voneinander abweichen, dort z w e i Fälle ausführlich behandelt, die jeweils die Situation von zwei bzw. drei Betrieben repräsentieren. Außerdem folgt unter den untersuchten Betrieben der C h e m i s c h e n Industrie keiner dem Muster des Implementationstyps (a).

2) Für die Betriebe beider Branchen gilt, daß die in Forschungsberichten an sich übliche Benennung ihrer generellen Charakteristika - Beschäftigtenzahl und -struktur, Produktpalette im einzelnen, regionale Lage etc. - hier im Interesse der den Betrieben zugesicherten Anonymität unterbleiben muß: Es handelt sich bei den untersuchten Werken durchwegs um große bis sehr große und sehr bekannte Betriebe, die auf der Basis solcher Angaben unmittelbar zu identifizieren wären. Es werden also an generelleren Informationen lediglich Angaben über die regionale Arbeitsmarktlage vorausgeschickt, alle anderen Informationen werden spezieller, im unmittelbaren Problemzusammenhang, gegeben.

- o Während aber für die Hüttenindustrie die Bedingungen vor und um die Zeit der Einführung der neuen Ausbildung und die aus diesen Bedingungen resultierenden Reaktionen der Betriebe auf die Verfügbarkeit einer neuen Ausbildungsmöglichkeit - da zeitlich nicht so lange zurückliegend - zumindest teilweise rekonstruierbar waren, ist dies für die Chemische Industrie aufgrund des größeren zeitlichen Abstands meist nicht möglich. Deshalb werden für die Betriebe der Hüttenindustrie in zwei gesonderten Abschnitten erstens die Situation Mitte der 60er Jahre in bezug auf Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal und alternative Bedarfsdeckungsmöglichkeiten neben Ausbildung; und zweitens die daraus resultierenden Reaktionen der Betriebe auf die neuen Qualifizierungsmöglichkeiten, - also ihre Entscheidung für oder gegen Ausbildung in der einen oder anderen Form - dargestellt. Für die Betriebsmonographien der Chemischen Industrie gibt es für diese genauere Ausleuchtung der ersten möglichen Entscheidungssituation aus den genannten Gründen kein Pendant.
- o Die Darstellung der Chemischen Industrie beginnt infolgedessen mit einem Abschnitt, in dem die in der Phase der allmählichen Durchsetzung der Ausbildung auf Branchenebene - d.h. in der Zeit von Mitte der 60er bis Mitte der 70er Jahre - für den einzelnen Betrieb jeweils herrschenden Personalbedarfs- und Versorgungsbedingungen und die daraus resultierenden Entscheidungen für oder gegen Ausbildung oder andere Qualifizierungsformen skizziert werden. Für diesen Abschnitt gibt es eine Entsprechung bei der Darstellung der Entwicklungen in den Betrieben der Hüttenindustrie in diesem Jahrzehnt.
- o Auch die beiden weiteren Abschnitte - die Darstellung der Situation Mitte der 70er Jahre und ein Ausblick in die Zukunft - entsprechen sich für die Betriebe beider Branchen.





## II. Die Einführung von Ausbildung in exemplarischen Betrieben der Hüttenindustrie

---

### 1. Die Entwicklung im Fall A

- Beispiel für den Implementationstyp (a) in der Hüttenindustrie -
- 

Für den Implementationstyp (a) steht ein Großbetrieb der Eisen- und Stahlindustrie, dessen verschiedene Hauptwerke sich in einer Großstadt des Rhein-Ruhr-Gebiets befinden.

#### a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)

---

Dieser Betrieb hat eine lange Tradition der Ausbildung von Produktionspersonal; es wurden hier immer nur Jugendliche, nie Erwachsene qualifiziert.

Bereits zu einer Zeit, als es noch keine anerkannte Hüttenfacharbeiter-Ausbildung gab, wurde eine systematische Vorbereitung von Jugendlichen auf qualifizierte Tätigkeiten in der Produktion versucht: In den ausgehenden 50er und beginnenden 60er Jahren schloß sich für eine kleine Zahl von Jugendlichen an eine reguläre Schlosserausbildung ein weiteres Jahr einer Qualifizierung an, in dem sie gezielt auf hüttenmännische Tätigkeiten vorbereitet wurden. Auch wenn dieses 4. Jahr vornehmlich in den Produktionsbetrieben absolviert wurde, erfolgte von seiten des Ausbildungswesens doch eine gewisse Steuerung von Ablauf und Inhalt, sowie eine persönliche Betreuung der zukünftigen qualifizierten Produktionsarbeiter; Art und Umfang konnten aufgrund des langen zeitlichen Abstands nicht mehr genau festgestellt werden.

1966, nach Verabschiedung des Berufsbilds, begann der Betrieb somit mit Ausbildung von Jugendlichen zu Hüttenfacharbeitern. Mit zum Teil schwankenden Zahlen - etwa 15 - 20 pro Jahr - wurde sie fortgesetzt. Ab Mitte der 70er Jahre stabilisierte sich die Quote bei ca. 30; für 1977 waren im Zeitpunkt der Untersuchung 48 Neuzugänge geplant.

Die Qualifizierung von Produktionsmeistern setzte bereits in den 50er Jahren ein. Seither werden Meisterkandidaten zunehmend auf die Meisterschule am Ort geschickt, um dort eine entsprechende Ausbildung zu absolvieren und die Prüfung bei der IHK abzulegen. Heute kann kein Produktionsarbeiter mehr ohne diese Ausbildung Produktionsmeister werden.

Von den gegenwärtig 25 Hüttenmeistern eines jeden Jahrgangs haben etwa zwei Drittel bereits als Jugendliche eine Hüttenfacharbeiter-Ausbildung durchlaufen und können somit in vier Semestern zum Abschluß kommen; das restliche Drittel rekrutiert sich aus angelernten Produktionsarbeitern, die normalerweise einen um zwei Semester verlängerten Kurs zu absolvieren haben.

b) Die Ausgangssituation: Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal und Versorgungslage Mitte der 60er Jahre

Während der gesamten 60er Jahre prägten massive Ausbau- und Modernisierungsinvestitionen die persönliche Entwicklung des Betriebs. Anders als bei der Mehrheit der Branchenmitglieder der Eisen- und Stahlindustrie kam es hier immer noch zu Belegschaftszuwächsen, die nicht auf Firmenzusammenschlüsse, sondern unmittelbar auf Anlageerweiterungen zurückzuführen waren. Wenn auch mit abflachender Tendenz gab es also laufend einen expansionsbedingten Neubedarf an qualifiziertem Produktionspersonal. Gleichzeitig und vor allem nahm aber der Qualifikationsbedarf in der Produktion dadurch zu, daß sukzessive alte Anlagen durch neue ersetzt wurden, die infolge ihrer anderen technischen Auslegung auch deutlich anders strukturierte Belegschaften erforderten. Laufende Anpassungserfordernisse aufgrund weniger spektakulärer Veränderungen der Produktionsprozesse kamen hinzu.

Den daraus resultierenden, insgesamt erheblichen Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal immer auch mit adäquaten Arbeitskräften zu decken, bereitete dem Betrieb einige Schwierigkeiten. Zwar erleichterte im Prinzip die umfangreiche Manövriermasse an Personal, über die er dank seiner Größe verfügte, das ständige Selektieren und Umsetzen von qualifizierten Arbeitskräften. Auch verfügte er über relativ junge und gut qualifizierte Produktionsbe-

legschaften, da er erst Mitte der 50er Jahre mit voller Kraft zu produzieren begonnen und sich seither in einer ständigen Expansion befunden hatte, so daß jetzt der Altersaufbau der Belegschaften recht günstig war; außerdem waren über die laufende Rekrutierung von Produktionsarbeitern vom externen Arbeitsmarkt bislang mit einiger Regelmäßigkeit immer auch solche Arbeitskräfte in den Betrieb gekommen, mit welchen das traditionelle Anlern- und Selektionsverfahren bis hin zu den Erstleute-Positionen auch jetzt noch zu funktionieren versprach: Handwerker und Angehörige des kleingewerblichen Dienstleistungssektors aus dem vergleichsweise wenig industrialisierten Hinterland sowie ehemalige Bergleute aus den stillgelegten Zechen.

Jedoch strapazierte das V o l u m e n der quantitativen und qualitativen Personalanpassungen, die infolge von Expansion und technisch-organisatorischen Veränderungen notwendig wurden, die Flexibilität der bestehenden Belegschaften bis hart an die Grenze des Möglichen. Insbesondere bei schubartigem Bedarf im Rahmen umfangreicher Investitionen, der charakteristischerweise - wegen der Neuartigkeit und damit verbundenen Ungewißheit über die Anforderungen sowie das notwendige Tempo seiner Befriedigung - nicht ohne weiteres aus den übrigbleibenden Belegschaften liquidiert Werkteile gedeckt werden konnte, gab es Schwierigkeiten, das erforderliche q u a l i f i z i e r t e Personal aus der Substanz des Gesamtbetriebs zu gewinnen.

In diesen Fällen bereitete es dem Betrieb allerdings ebenso große Probleme, die Arbeitsplätze für Hilfstätigkeiten zu besetzen; weil die notwendigen Arbeitskräfte nicht so schnell auf den entsprechenden Teilarbeitsmärkten beschafft werden konnten, stellte man hierfür überproportional ausländische Arbeitskräfte ein. Dadurch erhielten die zuletzt modernisierten und neu errichteten Produktionsbetriebe eine eigentümliche Personalstruktur, die in späteren Jahren die Versorgung mit qualifiziertem Personal durch Anlernung zusätzlich deutlich erschweren sollte: einerseits eine Gruppe von deutschen Spitzenkräften, die aus den Fachkräften des ursprünglichen Werks herausselektiert oder von anderen Betriebsteilen abgestellt worden waren, meist ergänzt durch sukzessive nachgezogene Zweit- und Dritteute; andererseits eine Gruppe von zunehmend im Ausland rekrutierten Hilfskräften.

Die aktuellen Probleme der Beschaffung qualifizierten Personals aber wurden weitgehend auf der Basis der Flexibilität der Produktionsbelegschaften, wie auch eines wachsenden "know-how" des Betriebs in bezug auf Personalumsetzungen bewältigt.

Auf Arbeitskräfte, die im strengen Sinn spezifisch für Produktionstätigkeiten ausgebildet waren, mußte der Betrieb jedoch weitestgehend verzichten. Die Jungschlossler, welche in den ausgehenden 50er und beginnenden 60er Jahren für Produktionstätigkeiten geschult worden waren, hatten größtenteils über kurz oder lang die Produktion, wenn nicht gar den Betrieb verlassen. Schwieriger als von den Initiatoren ursprünglich gedacht, hatte sich nämlich der berufliche *E i n s a t z* dieser qualifizierten Fachkräfte gestaltet: Sie wurden in den Produktionsbetrieben häufig genauso wie jeder andere neu ankommende Produktionsarbeiter behandelt; d.h. insbesondere, daß sie von bestimmten Einstiegsarbeitsplätzen aus erst langsam - über das *g e s a m t e* Spektrum der dazwischen liegenden Arbeitsplätze vorrückend - zu qualifizierten Tätigkeiten aufsteigen sollten. Viele der darüber enttäuschten jungen Arbeiter verließen die Produktion wieder; entsprechend sank auch die Bereitschaft bei neurekrutierten Jugendlichen, sich auf eine solche Vorbereitung für Produktionstätigkeiten überhaupt einzulassen.

Deshalb entwickelte und nutzte der Betrieb spezifische Verbesserungen des traditionellen Anlernverfahrens. Von großer Bedeutung war insbesondere die Praxis, Teile der für die neuen Anlagen vorgesehenen Belegschaften noch während der Planungs- und Aufbauphase zusammenzustellen, sie im Vorlauf bei Firmen, in denen bereits vergleichbare Anlagen installiert waren, mit den veränderten Bedingungen vertraut zu machen und sie auch bei den ersten Anfahrversuchen Erfahrungen mit den neuen Aggregaten sammeln zu lassen. Diese "Pioniermannschaften" vermittelten dann ihr Können und Wissen sukzessive an weitere Beschäftigtengruppen weiter, bis schließlich eine komplette Belegschaft aufgebaut war. Bei diesem Muster der Qualifizierung im Schneeballsystem spielten explizite Schulungen eine geringere Rolle als traditionelle

Einweisungs- und Anlernverfahren, zu deren Realisierung allerdings - und das ist das Neuartige gegenüber früheren Zeiten - zunehmend von langer Hand vorbereitete und zentral gesteuerte Eingriffe personalorganisatorischer Natur notwendig waren.

Stabilisierend wirkten sich auch die bereits Ende der 50er Jahre begonnenen Meisterkurse aus, welche schrittweise für eine qualifikatorische Verbesserung auf der unteren Führungsebene sorgten.

c) Betriebliche **Reaktion** auf die öffentliche Anerkennung der  
Hüttenfacharbeiter-Ausbildung: Sofortiger Beginn mit Jugend-  
lichen-Ausbildung

---

Auch wenn Mitte der 60er Jahre die traditionelle Anlernung (in Kombination mit der Meisterschulung) die aktuellen Versorgungsprobleme noch einigermaßen ausreichend zu bewältigen half, sahen einige Personalverantwortliche im Betrieb - teils angestoßen von konkreten Erfahrungen bei bestimmten Extremsituationen, teils alarmiert von einschlägigen wissenschaftlichen Prognosen - aber doch Entwicklungen auf das Werk zukommen, bei denen die traditionellen Methoden der Rekrutierung und Qualifizierung von Produktionspersonal systematisch und damit auf Dauer brüchig zu werden drohten. Deshalb begannen sie verstärkt an die Vollausbildung für Produktionstätigkeiten zu denken. Neue Wege der Beschaffung von Fachkräften sollten verhindern, daß die traditionelle Personalversorgung immer häufiger und heftiger an die Grenzen stoßen und schließlich vollends kollabieren würde.

So schien allein schon die bloße Fortführung der bisherigen Praxis, die Anpassungsfähigkeit der Belegschaften über eine verstärkte Schulung der Meister sicherzustellen, ohne zusätzliche Maßnahmen gefährdet. Der Prozeß der Selektion, Heraushebung und Qualifizierung von unteren Führungskräften bedurfte einer breiten Schicht von qualifizierten und noch weiter qualifizierbaren Produktionsarbeitern. Durch laufende Inanspruchnahme dieses internen Rekrutierungspools sowie geringer werdender Wiederauffüllung vom externen Arbeitsmarkt - die Folgen des zunehmenden Einsatzes ausländischer Arbeitskräfte! - schien sich aber hierfür auf längere Sicht der Spielraum zu reduzieren.

Diese Einschätzung, daß vorübergehend das überkommene System noch leidlich funktionieren, mittelfristig aber eine deutliche Verbesserung der qualifikatorischen Basis der Produktionsbelegschaften nötig werden würde, veranlaßte die Verantwortlichen im Personal- und Ausbildungswesen, erstens die neugeschaffene Ausbildungsmöglichkeit sofort zu nutzen und zweitens dabei nur auf Jugendlischenausbildung abzustellen, bei der erst mit einiger zeitlicher Verzögerung neues qualifiziertes Personal in den Produktionsbetrieben zum Einsatz kommen kann.

Doch beim Beginn der praktischen Ausbildung offenbarten sich in den Produktionsbetrieben erhebliche Vorbehalte gegenüber der neuen Ausbildung: Große Teile der Produktionsbelegschaft - gerade auch die erfahrenen, qualifizierten Angelernten, welche neben den Meistern den Auszubildenden etwas aus ihrer konkreten Praxis vermitteln sollten - zeigten tiefes Mißtrauen gegenüber der Ausbildung bzw. den zukünftigen Jung-Facharbeitern. Diese wurden als potentielle Konkurrenten empfunden und man begegnete ihrem Einsatz mit mehr oder minder unverhohlener Ablehnung, zum Teil auch aktiver Abwehr.

So versuchten manche von den angelernten Produktionsarbeitern, die Auszubildenden nicht an die wesentlichen Aufgaben der Anlagenbedienung heranzulassen und nutzten sie, wo es ging, lieber als Hilfskräfte, anstatt sie in die Aufgaben ihres Arbeitsplatzes und deren Bewältigungsmöglichkeiten einzuführen. Es bestätigten sich damit im Übrigen gewisse Bedenken, die schon im Vorfeld der Einführung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung für Jugendliche geäußert worden waren, - nicht zuletzt von Arbeitnehmervertretern, die ähnlich schlechte Erfahrungen mit den früheren Versuchen, junge ausgelernte Schlosser auf Produktionsarbeitsplätze umzulenken, noch in Erinnerung hatten.

Zu den Schwierigkeiten in den Produktionsbetrieben kamen Probleme mit der Rekrutierung von Jugendlichen. Unter den Ausbildungsbewerbern gewann man für Produktionstätigkeiten nur solche, die nicht in anderen, als attraktiver empfundenen Berufen untergekommen waren: Produktionstätigkeiten waren von vornherein weniger attraktiv; man konnte sich nur schwer vorstellen, dafür eine ordentliche Ausbildung zu benötigen. Und außerdem übten "Weißkittel-Derufe" (Laboranten, technische Zeichner etc.) sowie die mo-

derne Technik schon im Namen repräsentierende Berufe (Elektriker, Meß- und Regelmechaniker etc.) einen großen Sog aus. Aufgrund dieser Schwierigkeiten blieben die Zahlen der jährlich realisierten Ausbildungen über lange Jahre hinweg hinter den Planziffern zurück.

d) Die Phase des Übergangs: Allmähliche Durchsetzung der  
Jugendlichen-Ausbildung

In der Folgezeit verlor der reine Zusatzbedarf an qualifiziertem Produktionspersonal an Bedeutung: Die Wachstumsraten der Gesamtbeschäftigten wurden immer geringer, schließlich - am Anfang der 70er Jahre - veränderte sich die Belegschaftszahl kaum noch. Dagegen stiegen die qualifikatorischen Anforderungen an die Produktionsarbeiter infolge innerbetrieblicher Umsetzungen und sonstiger technisch-organisatorischer Veränderungen weiter an.

Die personellen Grundlagen des traditionellen Versorgungssystems verschlechterten sich laufend. So nahm unter den vom externen Arbeitsmarkt rekrutierten Produktionsfacharbeitern der Anteil der beruflich bereits Vorqualifizierten zunehmend ab. Außerdem wurde seit Ende der 60er Jahre durch ein Weiterbildungsprogramm zum betrieblichen "Haushandwerker"<sup>1)</sup> ein Teil des Qualifizierungspotentials aus der Produktionsarbeiterschaft in andere Betriebsbereiche abgelenkt, wo ebenfalls Knappheiten - aber auch attraktivere Arbeitsbedingungen - herrschten: bis zum Jahre 1974 immerhin mehr als 400 Arbeitskräfte.

Wenig änderte an dem fortschreitenden Prozeß der qualifikatorischen Auszehrung der Produktionsbelegschaften ein 1971 eingeleiteter Versuch, Jungarbeiter an den Betrieb heranzuführen und mit bestimmten Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll einzugliedern.<sup>2)</sup>

- 1) Als "Haushandwerker" werden durch Anlernung und Weiterbildung qualifizierte Arbeitskräfte bezeichnet, die im Einsatzbereich von sogenannten "Handwerkern", d.h. von Facharbeitern der Reparatur- und Instandhaltungsbetriebe, als Helfer u.ä. tätig sind.
- 2) Diese Maßnahme ist im Rahmen der sogenannten Jungarbeiterstudie untersucht worden.

Die Hereinnahme von ungelernten Jugendlichen diente allenfalls zur Auffrischung der unteren und mittleren Bereiche in der Hierarchie der deutschen Produktionsarbeiterschaft. Zudem konnte allein schon von der Menge her - die Maßnahme war eben erst mit einer gewissen Vorsicht begonnen worden - in der ersten Hälfte der 70er Jahre davon kein entscheidender Beitrag für die Beschaffung qualifizierten Produktionspersonals erwartet werden.

Trotzdem trugen in dieser Phase die ausgebildeten Facharbeiter nicht wesentlich zur Lntspannung der schwierigen Versorgungslage bei Produktionsarbeitern bei. Die Startschwierigkeiten hatten zwar die Ausbildung von Jugendlichen für die Produktion nicht zu Fall gebracht, doch die Ausbildungszahlen blieben weit hinter den Sollwerten zurück. Auch schrumpfte zunächst der Anteil der letztlich in der eigentlichen Produktion verbleibenden Jung-Hüttenfacharbeiter durch Abwanderung in andere Werksbereiche oder aus dem Betrieb heraus immer noch erheblich zusammen. Auf Arbeitsplätzen für Produktionsarbeiter waren in den Folgejahren deshalb kaum ausgebildete Hüttenfacharbeiter zu finden. Dies war aber auch Konsequenz der Tatsache, daß diejenigen jungen Fachkräfte, welche in der Produktion durchgehalten hatten, zunehmend auf untere Führungspositionen aufstiegen. Sie hatten weniger Schwierigkeiten, die Meisterkurse zu absolvieren, weil sie von vornherein über genügend berufsfachliche Kenntnisse verfügten, auf denen effizienter weiteres Wissen aufgebaut werden konnte; zudem waren ihre generellen wissens- und verhaltensmäßigen Voraussetzungen für Lernprozesse aller Art relativ günstiger als bei den nur durch Anlernung vorqualifizierten Produktionsarbeitern.

e) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Stabilisierung und Ausbau der Jugendlichen-Ausbildung

Während Mitte der 70er Jahre der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften für die Produktion in etwa das gleiche Bild bot wie in der jüngeren Vergangenheit, zeichnete sich bei deren Beschaffung in zweifacher Hinsicht eine Wende ab. Einerseits wurden breitere Kreise der Personalverantwortlichen insbesondere in den P r o - d u k t i o n s b e t r i e b e n nun zunehmend in bezug auf die qualifikatorische Leistungsfähigkeit des traditionellen Rekrutier-



rungs- und Anlernverfahrens unsicher. Schon seit längerem anhaltende Entwicklungen - wie die Abnahme von beruflich bereits vorgequalifizierten Arbeitskräften unter den neu rekrutierten Produktionsarbeitern sowie der überproportionale Anteil von ausländischen Arbeitskräften - begannen nun deutlich die Selektionsmöglichkeiten für Zweit- und Erstleute sowie untere Führungskräfte einzuschränken. Zudem erschwerte die Ausdünnung der Belegschaften das naturwüchsige Anlernen am Arbeitsplatz, weil hierfür die Betreuungskapazitäten immer geringer und zudem die Abstände zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen eines Einsatzbereichs inhaltlich bzw. niveaumäßig zu groß wurden.

Konfrontiert mit solchen Problemen nahm andererseits das Interesse an den Chancen, durch Ausbildung von Jugendlichen für die Produktion qualifiziertes Personal zu gewinnen, zu, zumal die Erfolge eines konsequenten Einsatzes von gelernten Hüttenfacharbeitern immer deutlicher sichtbar wurden.

Bei vielen Leitern von Produktionsbetrieben entstand deshalb ein starkes Interesse an ausgebildeten Produktions-Fachkräften, während noch vor wenigen Jahren die Jung-Hüttenfacharbeiter häufig den Produktionsbetrieben "angedient" werden mußten.

Dies gilt allerdings nicht für alle Bereiche und alle Gruppen der Produktion gleichermaßen. Unter den angelernten Produktionsarbeitern hatte sich - wenn auch in vermindertem Umfang und meist weniger intensiv - ein Rest des ursprünglichen Widerstands gehalten. Jetzt erfolgte die Abwehr jedoch in sublimarer Form: Waren die Auszubildenden früher vor allem mit (Hilfs-)Arbeiten belastet worden, so wurden sie jetzt - nicht zuletzt aufgrund der diversen zwischenzeitlich eingetretenen Schutzbestimmungen - zwar davon weitgehend verschont, aber trotzdem nicht mit den produktionsnahen, d.h. qualifizierungsträchtigen Tätigkeiten befaßt.

Nicht ganz so rasch und nachhaltig, wie sich die (artikulierten) Interessen der Leiter der Produktionsbetriebe veränderten, konnte die tatsächliche Nachwuchsbeschaffung an qualifizierten Produktionsarbeitern folgen. Die Ausbildung von Jung-Hüttenfacharbeitern ließ sich nicht von heute auf morgen dem Volumen der plötzlich gestiegenen Nachfrage anpassen. Ab 1975 ließ zwar die unter den

Jugendlichen gewachsene Bereitschaft, sich in einem Produktionsberuf ausbilden zu lassen, bei den Neuzugängen die Ist-Zahlen an die früher anvisierten, aber bislang fast nie erreichten Sollwerte heranführen. Einer weiteren Erhöhung aber standen zunächst Kapazitätsengpässe des Ausbildungswesens entgegen. Nach Fertigstellung einer neu errichteten Bildungsstätte können ab 1977 zusätzlich ca. 50% mehr Jugendliche für die Hüttenfacharbeiter-Ausbildung rekrutiert werden.

Erst mit einer Verzögerung von mindestens fünf Jahren also werden dann - ab 1979 - deutlich mehr Jung-Hüttenfacharbeiter den Produktionsbetrieben zur Verfügung gestellt werden als in der Phase der manifest gewordenen Bedarfswende. Dabei haben in diesem Fall schon seit Ende der 60er Jahre beabsichtigte Kapazitätsausweitungen der Ausbildungseinrichtungen den Anpassungszeitraum zwischen erstmals vermehrt auftretendem Bedarf und seiner tatsächlichen Befriedigung fast um den gesamten technischen Planungsvorlauf gekürzt.

#### f) Ausblick in die Zukunft

Das für 1977 angestrebte Volumen an Neuzugängen von 48 Jugendlichen soll in den Folgejahren zumindest beibehalten werden. Eine Ausdehnung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung auf erwachsene Produktionsarbeiter war zum Untersuchungszeitpunkt nicht geplant.

Es ist - zumindest bei Teilen der Personalverantwortlichen - ein latentes Interesse an Arbeitskräften gegeben, die unterhalb des Niveaus einer dreijährigen Ausbildung für Produktionstätigkeiten qualifiziert werden. Konkrete darauf bezogene Vorhaben konnten jedoch nicht ermittelt werden.

## 2. Die Entwicklung im Fall B

- Beispiel für den Implementationstyp (b) in der Hüttenindustrie -<sup>1)</sup>

Das im folgenden vorgestellte Hüttenunternehmen repräsentiert einen wichtigen Bestandteil eines weitläufigen Industriekonzerns, der neben der Eisen- und Stahlerzeugung u.a. auch weiterverarbeitende Metallbetriebe verschiedenster Richtung umfaßt. Das Untersuchungsobjekt besteht aus drei örtlichen Einheiten - alle in einer Großstadt am Rande eines industriellen Ballungsgebiets gelegen -, die ursprünglich einmal selbständige Hüttenwerke waren, jetzt aber seit längerem zu einem (Groß-)Betrieb fusioniert sind.

### a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)

Der Betrieb weist eine recht umfängliche und differenzierte Entwicklung der Ausbildungsformen für qualifiziertes Produktionspersonal auf, zumal die Fusionspartner (auch) in diesem Punkt jeweils ihre eigene Vergangenheit haben.

Spezifische Ausbildungsformen für qualifizierte Produktionsarbeiter gab es bereits in den fünfziger Jahren: für Jugendliche schon zu Beginn, für Erwachsene erst ab Ende des Jahrzehnts.

Das eine der beiden ursprünglich selbständigen Hüttenwerke -B' - bediente sich von Beginn einer wieder regelmäßig laufenden Produktion nach dem II. Weltkrieg an bis in die erste Hälfte der sechziger Jahre hinein der anerkannten Anlernausbildung zum Hüttenjungerwerker mit IHK-Prüfung. Der eigentlichen Anlernzeit von 2 Jahren war ein sog. Vorbereitungsjahr vorgeschaltet, das gemeinsam mit Auszubildenden anderer gewerblich-technischer Berufsfachrichtungen in der Lehrwerkstätte absolviert wurde. Neben der Vermittlung von allgemeinen Grundfertigkeiten diente dieses Eingangsjahr auch der Bewährung und Selektion der Jugendlichen, da bei allen die Festlegung und ausbildungsvertragliche Fixierung einer

---

1) Dieser Betrieb war Gegenstand einer ausführlichen Betriebsfallstudie.

bestimmten Berufsfachrichtung erst danach erfolgte. Vor allem aber brachte die Verlängerung der gesamten Ausbildungsphase auf drei Jahre dem Betrieb die Vorteile, die Praxisausbildung mit schon etwas älteren Jugendlichen durchführen und den vollen Ersteinsatz um ein Jahr hinausschieben zu können, ohne hierfür grosse finanzielle Zusatzaufwendungen leisten zu müssen.

Das zweite Werk - B" - war einen etwas anderen Weg gegangen. Ursprünglich hatte man auch hier die Anlernausbildung zum Hüttenjungwerker praktiziert, diese jedoch wegen verschiedener Mängel und geringer Attraktivität aufgegeben. Seit den frühen fünfziger Jahren bot man dort Schulentlassenen die Möglichkeit, als ungelernete Arbeiter eingestellt, dann aber drei Jahre in einem betriebsspezifischen Qualifizierungsgang mit interner Abschlußprüfung "ausgebildet" zu werden. Dieser Qualifizierungsweg kam die Hütte relativ teuer zu stehen, da den Jugendlichen voller Hilfskräftelohn bezahlt werden mußte. Laut Auskunft von betrieblichen Experten zeichnete das curriculare Programm dieser Qualifizierung Aufbau, Ablauf und Inhalte der späteren Hüttenfacharbeiter-Ausbildung im wesentlichen bereits vor.

Dieses Werk mit dreijähriger betriebsinterner Ausbildung hatte außerdem schon seit Ende der fünfziger Jahre Zusatzqualifizierungen für erwachsene Produktionsarbeiter eingerichtet. Diese waren primär für ehemalige Hüttenjungeleute vorgesehen; aber es hatten auch andere Produktionsarbeiter Gelegenheit, daran teilzunehmen, vornehmlich solche, die vor ihrer Anlernung bereits einen Abschluß in einem anderen Ausbildungsberuf erworben hatten. Die bis zu drei Stufen umfassende Zusatzqualifizierung sollte zur Vorbereitung auf die Übernahme von verantwortungsvollen Positionen in der Produktion dienen, vor allem für Führungsaufgaben der unteren Ebene.

Nur kurze Zeit nach der Anerkennung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung (1966 bzw. 1967) wurde diese im untersuchten Betrieb für die Qualifizierung von Jugendlichen wie auch Erwachsenen eingeführt. Beide Qualifizierungswege wurden auch weiterhin - mit relativ geringfügigen Schwankungen im Zeitablauf - genutzt, wobei die Zahl der Absolventen der Erwachsenen-Ausbildung ein leichtes Übergewicht hatte: im Durchschnitt waren es ca. 25 jugendliche und 35 erwachsene Prüflinge pro Jahr. Ab 1974 wurde die Zahl der jugendlichen Auszubildenden um die Hälfte aufgestockt, so daß heute die Absolventenquoten mit der der Erwachsenen-Ausbildung zumindest gleichgezogen haben. Bis Sommer 1976 erhielten insgesamt 323 Erwachsene und 230 Jugendliche den Hüttenfacharbeiterbrief.

In den fünfziger und auch noch Anfang der sechziger Jahre gab es für Meister der Produktionsbereiche keine Ausbildung mit IHK-Prüfung.

Ähnlich wie für die qualifizierten Produktionsarbeiter gab es allerdings damals Ersatzformen, welche bis zu einem gewissen Grad die Funktion einer ordentlichen Meisterausbildung übernahmen. Die bereits erwähnten Zusatzqualifizierungen für erwachsene Produktionsarbeiter hatten - insbesondere mit ihrer Abschlußstufe - auch die Aufgabe, auf die Übernahme von Führungsfunktionen vorzubereiten.

Die ersten Prüfungstermine für Hüttenmeister fanden Anfang bzw. Mitte der sechziger Jahre statt. Ab 1967 erfolgte die Hüttenmeister-Ausbildung kontinuierlich, mit einer mengenmäßig leicht abnehmenden Tendenz: bis Sommer 1976 insgesamt 232 erfolgreiche Absolventen. Die Ausbildung wurde und wird vom Betrieb in eigener Regie durchgeführt, nur die Prüfung am Ende wird von der zuständigen IHK abgenommen. Seit Mitte der sechziger Jahre müssen alle für Meister-Positionen vorgesehenen Fachkräfte den Industriemeisterlehrgang der Fachrichtung Hütte absolvieren; Arbeitskräften, die noch ohne entsprechendes IHK-Zertifikat zum Meister ernannt worden sind, legt man nahe, den Meisterkurs nachzuholen, sofern sie nicht älter als 40 bis 45 Jahre sind; älteren Produktionsmeistern erläßt man die nachträgliche IHK-Prüfung.

b) Die Ausgangssituation: Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal und Versorgungslage Mitte der sechziger Jahre

Mitte der sechziger Jahre fand der Zusammenschluß der beiden bislang selbständigen, wenn auch schon einige Zeit lose kooperierenden Betriebe<sup>1)</sup> zu einem einzigen Unternehmen statt, das damit im

---

1) Einer dieser beiden Betriebe war seinerseits aus einer Anfang der fünfziger Jahre erfolgten Fusion zweier vormals selbständigen Betriebe entstanden; diese beiden damals fusionierten und der Mitte der sechziger Jahre dazugekommene Betrieb stellen die heute noch erhaltenen drei örtlichen Einheiten des heutigen (Gesamt-)Betriebs dar.

wesentlichen seine heutige Gestalt erreicht hatte. Im Zuge dieser Fusion wurden Aus- und Umbaumaßnahmen über die ursprünglichen Modernisierungsabsichten hinaus zunehmend auch vom Ziel einer Synchronisation und Arrondierung der zusammengelegten Produktionen geleitet. Durch diese nunmehr forcierte Fortsetzung der schon in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre eingeleiteten Umstrukturierung der beiden damals noch selbständigen Betriebe gewannen die Anforderungen an die Flexibilität des eingesetzten Personals zunehmend an Bedeutung. Ein Zusammenspiel von Anforderungsanstieg infolge veränderter Aufgaben auf den vorhandenen Arbeitsplätzen und infolge von immer neuen Aufgaben auf wechselnden Arbeitsplätzen führte also zu einem wachsenden Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal; bloße Expansion der Produktionsbelegschaften spielte dagegen kaum eine Rolle.

Arbeitskräfte mit adäquaten Qualifikationen in ausreichender Zahl zu beschaffen, stellte diesen Betrieb vor keine allzu großen Probleme. Zum einen standen mehrere wichtige Quellen für angelernte Produktionsarbeiter zur Verfügung: Im wirtschaftlich schwach strukturierten Hinterland war immer ein beträchtlicher Teil der Erwerbsbevölkerung genötigt, zu Arbeitsplätzen in der Schwerindustrie abzuwandern; der Bergbau setzte industrieerfahrene Arbeitskräfte frei; infolge der über den eigenen Bedarf an Arbeitskräften hinausgehenden Ausbildungsleistungen des regionalen Handwerks mußten laufend erhebliche Mengen jüngerer Arbeitskräfte mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten suchen. Die daraus resultierende gut vorqualifizierte Auswahl an Produktionsarbeitern, die dem Betrieb zur Verfügung standen, ließ die traditionelle Anlernung - Qualifizierung und Aufstieg in Form von mehrmaligem Arbeitsplatzwechsel bis hin zu den Positionen der Erstleute und unteren Führungskräfte - ohne Schwierigkeiten zu.

Zum anderen stützte sich der Betrieb nicht allein auf diese traditionelle Anlernung, um qualifiziertes Produktionspersonal heranzuziehen: Die Vorgänger des jetzigen Mittlenunternehmens praktizierten, wie bereits angedeutet, schon seit den frühen fünfziger

Jahren betriebsspezifische Formen der Qualifizierung für den Produktionsarbeiter-Nachwuchs; in beiden Hüttenwerken - mit Unterschieden in Akzent und Gewichtung - hatte man offensichtlich schon ziemlich früh auf eine Politik der (relativ) massenhaften Beschaffung von qualifiziertem Produktionspersonal durch besondere Qualifizierungsgänge n e b e n der Anlernung gesetzt.

Ähnlich günstig wie bei den qualifizierten Produktionsarbeitern stand es auch um die Versorgung mit unteren Führungskräften. Aus der qualifikatorisch relativ saturierten Produktionsarbeiterschaft konnten ohne Schwierigkeiten Vorarbeiter und Meister im notwendigen Umfang herausgezogen werden.

Für neue Meister genügte dabei ab Mitte der sechziger Jahre nicht mehr die bloße Ernennung, sondern es bedurfte einer von der IHK anerkannten Ausbildung zum Hüttenmeister. Die Kandidaten für eine entsprechende Meisterschulung kamen vorzugsweise aus den Reihen jener bereits durch produktionsspezifisch ausgerichtete Qualifizierungsgänge gelaufenen Arbeitskräfte.

c) Betriebliche Reaktion auf die öffentliche Anerkennung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung: Sofortige Nutzung für Jugendliche und Erwachsene in Fortführung bestehender Traditionen.

Daß der Betrieb ab 1966/67 die Hüttenfacharbeiter-Ausbildung für die Qualifizierung sowohl von Jugendlichen wie von Erwachsenen nutzte, war also weder Konsequenz von besonderen akturellen Notlagen in der Versorgung mit qualifiziertem Produktionspersonal, noch eines für die Zukunft antizipierten besonderen Anwachsens des Bedarf; vielmehr wurde damit eine langjährige Praxis der Beschaffung qualifizierter Produktionsarbeiter, die bisher schon den Bedarf gedeckt hatte, mit einigen notwendig gewordenen Anpassungen an die neuen Ausbildungsbestimmungen fortgesetzt.

Noch im Jahre 1966 wurde mit der Jugendlichen-Ausbildung begonnen. Aufgrund der verschiedenen Qualifizierungstraditionen gab es keine ernsthaften Schwierigkeiten bei ihrer Einführung: Durch die beiden Vorläufer waren sowohl das Ausbildungswesen wie auch die Produktionsbetriebe schon seit längerem auf die Ausbildung

von Jugendlichen eingestellt. Potentiellen Konkurrenzproblemen zwischen bereits langjährig beschäftigten Produktionsarbeitern und jungen Facharbeitern war durch die - zwar ein Jahr später einsetzende, aber sehr viel rascher zum Abschluß führende - Erwachsenen-Ausbildung die Spitze genommen: Diese hatten schon vielen bereits länger im Betrieb beschäftigten, ehemaligen Angelernten zum Facharbeiterbrief verholfen und damit ihre Positionen und ev. Aufstiegsansprüche abgesichert, als die ersten Jung-Facharbeiter in die Produktion überstellt wurden.

Für die Erwachsenen-Ausbildung vollzog sich folgende Entwicklung: Die ehemaligen Aufbaukurse für Anwärter auf wichtige Positionen in der Produktion wurden zunächst in Lehrgänge zum nachträglichen Erwerb des Facharbeiterbriefs umfunktioniert. Als Teilnehmer waren zunächst nur solche Produktionsarbeiter vorgesehen, welche im Laufe der letzten fünf Jahre bereits einen der beiden Qualifizierungsgänge für Jugendliche absolviert hatten. Die Erwachsenen-Ausbildung war damit als Übergangsmaßnahme für solche Arbeitskräfte angelegt, welche sich nur ein paar Jahre vor Anerkennung des offiziellen Ausbildungsberufs bereits einer vergleichbaren Qualifizierung unterzogen hatten. In 18-wöchigen Kursen mit insgesamt 120 Stunden theoretischer Schulung sollte diesen "zu früh gekommenen" gerade so viel Wissen vermittelt bzw. wieder ins Gedächtnis zurückgerufen werden, daß sie den Prüfungsanforderungen mit ausreichender Sicherheit gewachsen waren<sup>1)</sup>. Die Kurse fanden während der Arbeitszeit statt, und zwar bei vollem Lohnausgleich, so daß den Arbeitskräften aus der Kursteilnahme keine besonderen zeitlichen und finanziellen Belastungen entstanden. Die Auswahl der Ausbildungsteilnehmer behielt sich der Betrieb - das heißt die Personal- und Ausbildungsabteilungen im Einvernehmen mit den abstellenden Produktionsbetrieben - allerdings vor.

---

1) Dabei spielten abstrakte Inhalte im Fachrechnen oder Fachzeichnen, bei denen in der Vergangenheit tatsächlich weniger verlangt worden oder der Entlernungseffekt besonders stark gewesen war, eine besondere Rolle.



d) Die Phase des Übergangs: Modifikation und Kontinuität der Ausbildung

---

Obwohl im Laufe der Zeit unter den Produktionsarbeitern die Kandidaten für eine bloße Nachschulung zum Erwerb des IHK-Zertifikats immer weniger wurden, behielt der Betrieb die Erwachsenen-Ausbildung bei. Hinter gleichbleibendem Etikett vollzog sich allerdings schrittweise ein Wandel der Hüttenfacharbeiter-Lehrgänge weg von einer reinen Prüfungsvorbereitung (mit zum Teil eher legitimatorisch-formalem Charakter), hin zu einer echten Ausbildung mit der Aufgabe, umfassende berufsfachliche Kenntnisse zu vermitteln.

Die ursprünglich vorgesehenen strikte Beschränkung auf Absolventen einer der beiden Vorläufer der Jugendlichen-Qualifizierung war de facto von Anfang an nicht voll durchgehalten worden, wohl auch auf Druck der übrigen angelernten Arbeitskräfte hin. Sukzessive erfolgte nun eine weitere Öffnung der Zugangsmöglichkeiten sowohl für Ältere als auch für nicht einschlägig vorqualifizierte Produktionsarbeiter. Wegen des veränderten Teilnehmerkreises und weil die Prüfungs- sowie realen Einsatzanforderungen mittlerweile angestiegen waren, wurde 1970 eine Erweiterung des Lehrgangsprogramms und eine Verlängerung der Lehrgänge unumgänglich. Insbesondere hatten sich von nun an alle Teilnehmer einem Vorkurs von etwa 100 Unterrichtsstunden zu unterziehen, in dessen Rahmen die allgemeinbildenden Grundlagen - etwa im Rechnen oder in Naturkunde - aufgefrischt wurden. Auch der Hauptkurs wurde erheblich ausgebaut: Von mittlerweile insgesamt 346 Stunden sind nun 154 der theoretischen Kenntnisvermittlung, 72 dem Praktikum in der Lehrwerkstätte zur Einübung von Grundfertigkeiten und schließlich 120 Stunden berufspraktischen Übungen im Rahmen von Betriebserkundungen gewidmet.

Bei der Jugendlichen-Ausbildung waren hingegen keine vergleichbaren Veränderungen zu beobachten. Sie wurde kontinuierlich fortgesetzt, - allerdings mit gewissen zahlenmäßigen Schwankungen, die vorwiegend von den Verhältnissen auf dem Jugendlichen-Arbeitsmarkt abhingen. Die Rekrutierungsschwierigkeiten unter den Schulentlassenen erlaubten fast nie, die Sollstärke von 30 Neuzugängen pro Jahr zu erreichen, sondern ließen die reale Quote um einen Durchschnittswert von ca. 25 Jugendlichen im ersten Ausbildungsjahr oszillieren.

Parallel zur Vollausbildung zum Hüttenfacharbeiter wurde auch die Qualifizierung von unteren Führungskräften fortgesetzt. So wurden laufend Meisterkurse abgehalten, die dem Volumen der Erwachsenen-Ausbildung ziemlich nahe kamen. Diese Schulungen führte der Betrieb - mit Einverständnis und unter der Oberraufsicht der zuständigen IHK - in eigener Regie durch, hielt sie formal aber auch externen Teilnehmern offen, um Anspruch auf AFG-Förderung zu haben.

e) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Relativer Bedeutungszuwachs für Jugendlichen-Ausbildung

---

Bis hin zur Gegenwart brachten weitere Modernisierungen der Produktionsanlagen für einen wachsenden Anteil der Belegschaft neue Aufgaben mit zusätzlichen Qualifikationsanforderungen. Dank einer gewissen Reserve an bereits ausgebildeten bzw. noch auszubildenden Produktionsarbeitern, die laufend durch Jung-Facharbeiter, erwachsene Ausgebildete und handwerklich vorqualifizierte Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt aufgefüllt wurde, konnte der Betrieb die Nachfrage nach qualifiziertem Produktionspersonal aus den verschiedenen Teilbereichen tendenziell immer ausreichend befriedigen.

Zum Teil konnten auch handwerklich vorqualifizierte, im Betrieb angelernte Arbeitskräfte nach wie vor auf dem Weg bloßer Anlernung zu Zweit- und Erstleuten werden. Wer sich allerdings als Erwachsener ausbilden ließ, hatte wesentlich größere Chancen, Vorarbeiter oder - nach entsprechender Schulung - Meister zu werden.

Bis auf einzelne Tätigkeitsbereiche, für die wegen außerordentlich belastender Arbeitsbedingungen nur noch Ausländer gewonnen werden konnten - dort überstieg ihr Anteil den durchschnittlichen, im Vergleich zu anderen Betrieben relativ geringen Wert von unter 8% für Lohnempfänger erheblich -, verfügte der Betrieb also auf absehbare Zeit weiterhin über die notwendige interne Rekrutierungsbasis sowohl für effiziente Anlernung wie auch für Erwachsenen-Ausbildung.

Somit bestanden Mitte der siebziger Jahre im großen und ganzen keine manifesten Engpässe in der Versorgung mit qualifizierten Produktionsarbeitern. Eine Eigenerhebung des Betriebs zeigte sogar, daß ein erheblicher Teil der bisher ausgebildeten Hüttenfacharbeiter nicht auf solchen Arbeitsplätzen eingesetzt war, für die sie aufgrund ihrer Vorbildung eigentlich prädestiniert gewesen wären.

Dieser Sachverhalt sollte allerdings nicht als ein Beleg für eine Überqualifizierung der Produktionsbelegschaft gewertet werden. Es scheint sich um eine Konsequenz mehrerer ineinander greifender Ursachen zu handeln: Erstens ist nicht auszuschließen, daß es sich um bis dahin unerkannte Fehlbesetzungen handelt, nicht zuletzt infolge der etwas vernachlässigten Personalplanung auf dem Lohnempfänger-Sektor. Zweitens hat die auf betriebliche Bewertung und Selektion abgestellte Personalpolitik Opfer selbst bei solchen Produktionsarbeitern gefordert, die an sich aufgrund ihres Facharbeiterbriefs gewisse Anrechte auf adäquaten Einsatz auf einem bestimmten Niveau hatten. Und drittens ist das vielfache "Hängenbleiben" ausgebildeter Arbeitskräfte auf unterwertigen Arbeitsplätzen wie auch eine dies begünstigende, auf Bewährung und Selektion abgestimmte Personalpolitik Folge des Durchsetzungsvermögens der verbleibenden qualifizierten Angelernten, auf die der Betrieb durch eine ambivalente Haltung den Ausgebildeten gegenüber Rücksicht nehmen mußte.

Dieselbe betriebsinterne Untersuchung über den Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal hat aber auch gezeigt, daß - ungeachtet aktueller Überhänge oder Fehlbesetzungen - der Bestand an bereits ausgebildeten Produktionsarbeitern die Zahl der Erst- und Zweitplätze sowie unteren Führungspositionen, für welche eine Hüttenfacharbeiter-Ausbildung als sinnvoll erachtet wurde, noch lange nicht abdeckte. Eine Fortsetzung der Ausbildungsaktivitäten schien daher gerechtfertigt.

Ab 1974 erhöhte man u.a. deshalb die Ausbildungsquoten für Jugendliche um die Hälfte. Die Absicht dabei war vor allem, die langfristige Versorgung mit Fachkräften sicherzustellen: Der Betrieb wollte und will für die in den 80er Jahren - infolge des Geburtenrückgangs seit Ende der 60er Jahre - erwartete Knappheit an Arbeitskräften jetzt, d.h. zu einem Zeitpunkt, wo die Zugriffsmöglichkeiten auf Jugendliche besonders günstig sind, vorsorgen.

Man forcierte Jugendlichen-Ausbildung aber auch, um vermehrt die spezifischen Vorteile von Jung-Hüttenfacharbeitern nutzen zu können: Zum einen erwartet man aus der Ausbildung von Jugendlichen spezifische Qualifikationen vor allem theoretischer und allgemeinbildender Art, welche bei den Erwachsenen mit geringerer Wahrscheinlichkeit anzutreffen sind bzw. mit vom Betrieb selbst zu leistendem Aufwand vermittelt werden müßten; zum anderen bestehen solche Vorteile in der höheren Flexibilität von Jugendlichen gegenüber Anpassungsproblemen jeglicher Art. Gerade auf diese Flexibilität glaubt der Betrieb in Zukunft aber in noch größerem Umfang setzen zu müssen als bisher.

#### f) Ausblick in die Zukunft

Für die absehbare Zukunft soll sowohl an der Erwachsenen- als auch an der Jugendlichen-Ausbildung festgehalten werden. Für die laufende Planungsperiode von etwa fünf Jahren rechnen die Ausbildungsverantwortlichen mit einer Fortführung der zuletzt erreichten Gesamtquoten, die etwa zu gleichen Teilen auf Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung entfallen. Mittel- und langfristig könnte sich allerdings die Relation noch mehr zugunsten der Jugendlichen-Ausbildung verschieben, als dies schon für die jüngste Vergangenheit festzustellen war.

Das Interesse des Betriebes, die derzeit für ihn besonders günstigen Bedingungen auf dem Teilarbeitsmarkt für jugendliche Ausbildungsbewerber zu einer langfristigen Auffüllung des Produktionspersonals mit qualifizierteren Arbeitskräften zu nutzen, von der er später wird zehren können, zeigt sich aber auch in einer anderen Form: Zum Untersuchungszeitpunkt wurden Planungen geprüft, der Vollausbildung zum Hüttenfacharbeiter einen betriebsspezifischen Qualifizierungsgang von geringerem Niveau und kürzerer Laufzeit zur Seite zu stellen. Eine totale Substitution der dreijährigen Ausbildung ist damit nicht vorgesehen; jedoch würde der Betrieb, sollte sich eine solche zweijährige Ausbildung verwirklichen lassen, einen Teil der jetzt für vollausgebildete Hüttenfacharbeiter vorgesehenen Arbeitsplätze mit solchen "Schmalspur-Facharbeitern" auffüllen wollen, daneben aber auch Arbeitsplätze

eines niedrigeren Niveaus.

Darüberhinaus gab es ziemlich elaborierte Vorstellungen und vereinzelt auch bereits konkrete Experimente, das betriebliche Anlernverfahren soweit aus der gewachsenen und damit weitgehend unbewußten Form herauszuheben - d.h. zu systematisieren und transparent zu machen -, daß es für den Betrieb zu einem eindeutiger kontrollierten und besser handhabbaren Qualifizierungsinstrument wird.

Dabei werden - unter Nutzung von Mitteln der sogenannten methodischen Arbeitsunterweisung - Produktionsarbeiter auf verschiedenen Arbeitsplätzen eines bestimmten Einsatzbereichs trainiert, wobei Zahl, Unterschiedlichkeit und Niveau der in Frage kommenden Arbeitsplätze stufenweise für einen immer exklusiver werdenden Kreis von Arbeitskräften zunimmt. Anders als die Erwachsenen-Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter läuft diese Form der Qualifizierung weitestgehend in den Produktionsbetrieben ab; vom Niveau her verbleibt sie aber nicht notwendigerweise unterhalb des Niveaus der Facharbeiterqualifikation. Ziel dieser Maßnahme ist aus betrieblicher Sicht vor allem, die Flexibilität der Produktionsarbeiter für die verschiedensten Gelegenheiten - von Urlaubsvertretungen bis hin zu innerbetrieblichen Umsetzungen - gegenüber dem bisherigen Zustand zu verbessern.

Eine Konkurrenz zur Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter ist davon nach Aussage betrieblicher Experten allenfalls für eine relativ kleine Gruppe von Arbeitsplätzen bzw. Arbeitskräften in der Produktion zu erwarten.

### 3. Die Entwicklung im Fall C

- Beispiel für den Implementationstyp (c) in der Hüttenindustrie - 1)
- 

Der untersuchte Betrieb ist wesentlich kleiner als die beiden bisher dargestellten. Er befindet sich im Zentrum eines industriellen Großraums. Zusammen mit einem zweiten kleineren Schwesterwerk bildet er ein selbstständiges Unternehmen, das allerdings mit einem ausgedehnten eisen- und stahlerzeugenden sowie -verarbeitenden Konzern verflochten ist.

#### a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)

---

Mitte der sechziger Jahre gab es im Betrieb keine spezifische Qualifizierung für hüttenmännische Tätigkeiten. Rekrutierung und Qualifizierung von qualifizierten Produktionsarbeitern erfolgte ausschließlich in Form naturwüchsiger Anlernung.

Die Nutzung der anerkannten Anlernausbildung zum Hütten-Jungwerker war schon 1953/54 eingestellt worden.

In den Jahren 1967 und 1968 wurden in größerem Umfang - zum Teil lehrgangsmäßige - Einarbeitungsprogramme für Produktionspersonal durchgeführt, das infolge technisch-organisatorischer Umstellungen von innerbetrieblichen Umsetzungen betroffen war.

1969 wurde mit der Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter für Erwachsene begonnen, die seither kontinuierlich fortgesetzt wurde: Bis 1976 haben in fünf Kursen insgesamt 80 ehemalige angelernte Produktionsarbeiter ihren Facharbeiterbrief erworben; in zwei noch laufenden Kursen befanden sich zum Untersuchungszeitpunkt zusammen weitere 65 Produktionsarbeiter.

1976 wurde mit der Ausbildung von Jugendlichen zum Hüttenfacharbeiter - zunächst mit nur 10 Schulentlassenen - begonnen.

- 
- 1) Dieser Betrieb war Gegenstand einer ausführlichen Betriebsfallstudie.

Die Anfänge der Qualifizierung von Produktionsmeistern reichen bis in die 50er Jahre zurück.

In speziellen Seminarveranstaltungen versuchte der Betrieb, seine unteren Führungskräfte, insbesondere die Meister, regelmäßig mit den sich ständig verändernden Verhältnissen vertraut zu machen. Ende der 50er Jahre begann der Betrieb, Produktionsmeister über entsprechende Kurse bei der IHK zu gewinnen. Der Besuch solcher (externen) Schulungen wurde schließlich Anfang der 70er Jahre für alle Meisteraspiranten obligatorisch. Von da an konnten Fachkräfte ohne Industriemeister-Prüfung allenfalls kommissarisch auf Meisterstellen nachrücken, wenn bereits gleichzeitig ihre Teilnahme an einer Meisterschulung fixiert war. Bis 1976 haben insgesamt 70 Arbeitskräfte aus der Produktion die Hüttenmeisterschulung erfolgreich abgeschlossen.

b) Die Ausgangssituation: Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal und Versorgungslage Mitte der 60er Jahre

---

Bis in die beginnenden 60er Jahre nahm der Betrieb eine Entwicklung, wie sie für manche Hüttenwerke mit geringer Kapitalausstattung charakteristisch war: Durch den außergewöhnlichen wirtschaftlichen Aufschwung des Wiederaufbaus nach dem zweiten Weltkrieg und eine enorme internationale Nachfrage war dem Betrieb auch auf der Basis einer wenig modernen, zum Teil sogar veralteten Produktionsstruktur eine auskömmliche selbständige Existenz möglich. Die Mitte der 60er Jahre schwieriger werdenden ökonomischen Verhältnisse bereiteten aber diesem Zustand relativ gleichbleibender Beschäftigung und innerer Ausgeglichenheit ein Ende. Im Gefolge der Eingliederung des Werkes in einen größeren Konzernverbund wurde eine Reihe meist sehr alter Anlagen stillgelegt, welche nur zum geringeren Teil wieder durch neue Produktionsstätten ersetzt wurden. Ab 1967/68 wurde die Belegschaft um etwa 1/4 reduziert, - durch Nutzung der natürlichen Fluktuation und Mithilfe von Sozialplänen. Zugleich mußten aber auch innerhalb weniger Jahre 4 000 - 5 000 Arbeitskräfte innerbetrieblich umgesetzt werden. Angesichts dieser Situation konnte es keinen Bedarf an zusätzlichem qualifiziertem Produktionspersonal geben. Soweit die Sanierungsmaßnahmen bestimmte Modernisierungen mit einschlossen, erhöhten sich jedoch in der Regel die Ansprüche an das Können und

Wissen der betroffenen Belegschaften. Von weitaus größerem Gewicht als diese Anpassungen an technische Neuerungen waren dagegen Qualifikationserfordernisse im Gefolge der umfangreichen Personalumsetzungen.

Zwar hatte es auch schon früher beträchtlicher Anpassungsfähigkeit einzelner Arbeitskräfte bedurft, wenn Produktionsumstellungen Personalverlagerungen nach sich zogen; doch waren immer nur relativ wenige betroffen und hatten sich die Anpassungsfristen in der Regel über einen längeren Zeitraum erstreckt. Die jetzt massenhaft vorgenommenen Umsetzungen zeigten sehr deutlich, wo bei vielen angelernten Produktionsarbeitern die Grenzen eines problemlosen Einsatzes gegeben waren. Vormalig gute, an ihren ursprünglichen Arbeitsplätzen kaum zu ersetzende Produktionsarbeiter hatten erhebliche Schwierigkeiten, sich in veränderten Tätigkeiten zurechtzufinden. Dabei hatten ältere, bzw. ohne jegliche berufliche Vorbildung in das Werk eingetretene Produktionsarbeiter besonders große Schwierigkeiten, unabhängig davon, wie anspruchsvolle Arbeitsplätze sie zuletzt innegehabt hatten.

c) Betriebliche Reaktion auf die öffentliche Anerkennung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung: Nutzung für Erwachsenen-Ausbildung

Der Betrieb versuchte, die umsetzungsbedingten Qualifikationsprobleme zunächst einmal über großangelegte Einarbeitungsprogramme<sup>1)</sup> in den Griff zu bekommen. Zur besseren Abwicklung solcher Qualifizierungsmaßnahmen außerhalb des unmittelbaren Produktionsprozesses wurde - trotz angespannter Finanzierungslage - damals sogar ein neues Ausbildungszentrum in Planung genommen.

Es zeigte sich aber, daß die angelernten Produktionsarbeiter nicht (mehr) so ohne weiteres bereit waren, sich Qualifizierungsmaßnahmen zur Anpassung an notwendige betriebliche Veränderungen zu unterziehen, wenn sich daraus nicht auch für ihre persönliche Situation klar erkennbare Verbesserungen ergaben. Nicht zuletzt auch angesichts der allgemeinen Arbeitsplatzunsicherheit in diesen Werken forderten sie eine Qualifizierung, welche nicht nur

---

1) Für diese Umsetzungshilfen wurden zum Teil umfängliche Mittel aus dem EGKS-Fonds in Anspruch genommen.



eine Auffrischung und Anpassung der unmittelbar abgeforderten Qualifikationen brachte, sondern auch ihre Zertifizierung, die bessere Chancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt sowie Anrechte auf Umschulung und die sonstigen Vorteile für die soziale Sicherung, die mit dem Facharbeiterbrief verbunden sind, begründete. Diese Situation nutzten einzelne innerbetriebliche Befürworter einer Ausbildung für den Produktionsbereich: Mit dem Verweis auf die Erfahrungen mit Qualifikationsproblemen bei Umsetzungen konnten sie überzeugender als früher für Ausbildung eintreten.

Es kam zur Einführung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung für Erwachsene, die - Ende 1968 beschlossen - 1969 mit dem ersten Lehrgang begann.

Gemeinsam mit der zuständigen IHK wurde ein Ausbildungsgang nach folgenden Grundsätzen konzipiert: (1) Die Ausbildung erfolgt neben der Arbeitstätigkeit. (2) Die Ausbildungszeit soll insgesamt möglichst kurz sein. (3) Es muß eine akzeptable Prüfungsform angewendet werden. Daraus entwickelte sich die sogenannte Teilfeldausbildung mit jeweiliger Einzelprüfung in (insgesamt) vierzehn Einzelfächern. Die Ausbildung war vollständig in der Freizeit zu absolvieren; sie erstreckte sich über einen Zeitraum von 2 1/4 Jahren mit zusammen mindestens 1) 480 Unterrichts- und 150 Praktikumsstunden in der Ausbildungswerkstatt bzw. im Produktionsbetrieb.

Mit Ausnahme von bestimmten Lehrmitteln entstanden den Lehrgangsteilnehmern keinerlei Kosten. Aber durch die strikte Festlegung, daß die Ausbildung neben der beruflichen Tätigkeit zu erfolgen hatte, ergaben sich für den Lehrgangsteilnehmer erhebliche zeitliche Aufwendungen und hohe Belastungen.

Bei der konkreten Verwirklichung der Absicht, für Produktionsarbeiter einen eigenen Qualifizierungsweg einzurichten, war dann das persönliche Engagement von einzelnen Verantwortlichen vor Ort wie auch im Ausbildungswesen sehr wichtig: Handfeste Mithilfe bei der Entwicklung des Lehrprogramms sowie beim Abhalten von Kursen kam zunächst nur von wenigen Produktionsbereichen, insbesondere von einem Betriebsleiter, der sich schon seit Jahren mit

---

1) In der Berufsfachrichtung "Walzwerk": 506 Theorie- bzw. 170 Praktikumsstunden.

einschlägigen Überlegungen trug und auch jetzt initiativ gewesen war. Er hatte ursprünglich an eine Qualifizierung gedacht, die völlig vom Betrieb, größtenteils nur vom jeweiligen Produktionsbereich getragen werden sollte; dies schon auch deshalb, weil es damals noch nicht die Form eines Ausbildungsberufs gab, aber vor allem, weil er primär von der Möglichkeit und Notwendigkeit eines unmittelbaren praktischen Erfolgs von mehr Wissen und Können für den konkreten Betriebsablauf überzeugt war. Daß aber die Realisierung zentraler Interessen der Produktionsarbeiter - insbesondere an sozialer Absicherung - in starkem Maße von der Existenz eines anerkannten Berufsbildes mit Zertifikat abhingen, wurde erst von Seiten des Betriebsrats und der Ausbildungsabteilung in die Diskussion eingebracht.

Eine gleichzeitige Einbeziehung von Jugendlichen in die Hüttenfacharbeiter-Ausbildung war nicht vorgesehen. Es schien damals völlig undenkbar, den in der Mehrzahl langjährig tätigen Produktionsarbeitern nun plötzlich junge und relativ unerfahrene Facharbeiter hierarchisch gleichzustellen, zumal die zurückliegenden Zeiten den ersteren außerordentlichen persönlichen Einsatz und hohe Loyalität gegenüber dem Betrieb abverlangt hatten. Da sich viele Angelernte durch die Umstrukturierung des Betriebs sowieso schon erheblich gefährdet sahen, hätten Jung-Hüttenfacharbeiter nur als zusätzliche Bedrohung ihrer Existenz empfunden werden können.

#### d) Die Phase des Übergangs: Weitere Verbreitung der Erwachsenen-Ausbildung

---

Die Jahre nach Einführung der Hüttenfacharbeiter-Lehrgänge bis in die jüngste Vergangenheit waren von einem ungleichgewichtigen Prozeß innerbetrieblicher Durchsetzung des neuen Ausbildungsweges gekennzeichnet. Bewährung und Festigung der Erwachsenen-Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter entwickelten sich in denjenigen Werksbereichen, in denen sie von Anfang an Fuß gefaßt hatte, anders als ihre Verbreitung und Etablierung in den übrigen Bereichen.

In den ersteren waren die Lehrgangsteilnehmer im großen und ganzen rasch von ihrer jeweiligen Umgebung akzeptiert worden.

Wegen ihrer vermehrten fachlichen Kenntnisse waren die Absolventen der Erwachsenen-Ausbildung bei den Bereichsleitungen bis hin zur Meisterebene geschätzt. Auch von seiten der angelernten Kollegen gab es keine Probleme: Im Lehrgangsteilnehmer wurde normalerweise keine unbillige Konkurrenz gesehen. Ursache dafür war, daß diejenigen Produktionsarbeiter, welche sich der Erwachsenen-Ausbildung unterzogen, in der Regel mindestens ebenso erfahren waren, das gleiche leisteten und also nach dem Kodex der traditionellen Anlernung auch bereits bestimmte Ansprüche auf einen Aufstieg gehabt hatten. Außerdem sahen die angelernten Kollegen recht deutlich, was der nebenberufliche Besuch der Lehrgänge an Kraft und Ausdauer abverlangte<sup>1)</sup>, die selbst aufzubringen man sich häufig nicht zutraute oder nicht geschafft hatte, so daß Verbesserungen der beruflichen Position als legitimes Äquivalent für diese Belastungen betrachtet wurden.

Um persönliche Härten zu vermeiden und etwaige Konfliktmöglichkeiten von vornherein auszuschalten, wurde zudem vom Betrieb darauf geachtet, daß Beförderungen im Gefolge von Ausbildung nicht unmittelbar auf Kosten von bisher in unmittelbarer Nähe eingesetzten Kollegen bzw. besonders von verdienten angelernten Arbeitskräften gingen. Dank eines früh entwickelten Personalinformationssystems auch für Lohnempfänger konnten Versetzungspläne in einer Weise angelegt werden, daß eine unmittelbare Verdrängungskonkurrenz vermieden wurde und der Besitzstand aller Produktionsarbeiter gewahrt blieb. Aufstiegsblockierungen indirekter Art bei den sich nicht weiter qualifizierenden Angelernten waren allerdings letztlich vom Betrieb mit einkalkuliert, da ohne eine gewisse Bevorzugung der ausgebildeten Facharbeiter bei Beförderungen die Erwachsenenausbildung keine Attraktivität gehabt hätte und da außerdem die verbesserten Qualifikationen nicht oder nicht rasch genug hätten genutzt werden können.

Während die Erwachsenen-Ausbildung sich also in bestimmten "Pionierbereichen" relativ stetig durchsetzte, erfolgte die weitere Verbreitung über den gesamten Produktionsbetrieb nur zögernd und ungleichmäßig. Die Ausbildung für Erwachsene fand in einzelnen Werksbereichen recht unterschiedlichen Anklang, wobei offenbar jeweils weitgehende Korrespondenz im Urteil und Verhalten auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen bestand: Vom Wert der Facharbeiter-Ausbildung überzeugte Betriebsleiter warben für sie bei "ihren" Produktionsarbeitern und versuchten vielfach, Hindernisse einer Teilnahme am Lehrgang aus dem Weg zu räumen; praktisch

---

1) Die hohen drop-out-Quoten von bis zu 70%, - und dies obwohl bereits bei der Aufnahme in die Lehrgänge eine relativ strenge Auslese stattfand - sprachen für sich.

nur in einem solchen Klima konnten sich angelernte Produktionsarbeiter zu einer Aufnahme einer Hüttenfacharbeiter-Ausbildung entschließen. Wo sich hingegen die Bereichsleitungen reserviert bis ablehnend verhielten, meldeten sich auch nur wenige Produktionsarbeiter zum Lehrgang, nicht zuletzt deshalb, weil die Vorgesetzten der Antragsteller vom Ausbildungswesen um Stellungnahme gebeten wurden.

Das hohe oder geringe Interesse bei Betriebsleitern sowie -belegschaften war zum Teil auf unterschiedliche Strukturbedingungen in den einzelnen Werkteilen, zum Teil aber auch auf persönliche Einstellungen zurückzuführen. Zwar entwickelte sich der Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal durchweg in der bereits für die Vorperiode charakteristischen Weise fort. Doch kamen steigende Ansprüche an Genauigkeit, Übersicht und Kostenbewußtsein in der konkreten Arbeit sowie die Notwendigkeit von Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte an Anforderungen wechselnder Arbeitsplätze nicht in allen Werkteilen zum gleichen Zeitpunkt und mit gleicher Intensität zum Tragen. Auch beeinflussten Unterschiede in der Zusammensetzung der einzelnen Belegschaften nach Alter, Betriebszugehörigkeitsdauer und Vorbildung das Potential, das einerseits für den traditionellen Qualifizierungsweg einer wiederholten Selektion und Anlernung an wechselnden Arbeitsplätzen, andererseits für die Erwachsenen-Ausbildung im einzelnen Produktionsbetrieb jeweils vorhanden war.

Aber nicht nur aktuelle Bedingungskonstellationen spielten für die Entscheidung über die Annahme der Ausbildungsmöglichkeit zum Hüttenfacharbeiter eine Rolle, sondern auch - mehr oder minder gesicherte - Einschätzungen der Zukunft. Unterschiedliche Grade der Gefährdetheit und unterschiedliche Überlebensstrategien akzentuierten sowohl den für wahrscheinlich gehaltenen Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal als auch die Wahl unter alternativen Versorgungsmöglichkeiten je unterschiedlich.

Idiosynkrasien aller Beteiligten bezüglich einer Vollausbildung in der Produktion überformten Unterschiede in den objektiven Bedingungen, - zum Teil den sich aufgrund der Bedarfs- und Versorgungslage ergebenden Trend verstärkend, zum Teil diesem entgegenwirkend. Da in vielen Bereichen objektiv beide Versorgungswege - Anlernung wie auch Ausbildung von Erwachsenen - Realisierungschancen hatten, kam in dieser Zeit den subjektiven Einschätzungen eine relativ große Bedeutung zu.

#### e) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Einführung von Jugendlichen-Ausbildung

Die bereichsspezifischen Unterschiede in der Anwendung der Erwachsenen-Ausbildung blieben in der Folgezeit weitgehend erhalten, nachdem sich ihr objektiver Hintergrund zunächst nicht gravierend veränderte. Darüberhinaus stabilisierten sich die beiden alternativen Beschaffungsstrategien für qualifizierte Produktionsarbeiter jeweils allein schon durch ihre konsequente Anwendung.

Erfolgreich praktizierte Ausbildung von Erwachsenen zog in den entsprechenden Werksbereichen nahezu automatisch neue Interessenten nach, baute bei potentiellen Teilnehmern ebenso wie bei ihren Vorgesetzten bestimmte Schwellenängste sukzessive ab, routinisierte gewissermaßen das Verfahren mit all den damit verbundenen Entlastungseffekten.

Ebenso perpetuierte sich die ausschließliche Beschränkung auf das Anlernverfahren, indem der Versuch, von diesem abzukommen und die Hüttenfacharbeiter-Lehrgänge zu nutzen, mit jedem Jahr problematischer wurde: u.a. deshalb, weil die überhaupt in Frage kommenden Belegschaftsmitglieder zunehmend älter wurden. Hohes Lebensalter der Produktionsarbeiter wirkte gegenüber Ausbildung insbesondere deshalb prohibitiv, weil die überalterten Belegschaften häufig gerade in den von Stilllegungen bedrohten Werksbereichen anzutreffen waren. Obwohl einerseits für Produktionsarbeiter solcher gefährdeter Betriebsteile der Besitz eines Facharbeiterbriefes zweifelsohne von hohem Wert gewesen wäre, erschien andererseits sein nachträglicher Erwerb über eine Erwachsenen-Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter eben aufgrund der akuten Arbeitsplatzbedrohung oft als zu riskant; darüberhinaus war dieser Weg aus Altersgründen häufig zu beschwerlich. In solchen Werksbereichen setzten die Angelernten deshalb mehr auf Absicherungen lohn- und personalpolitischer Natur, bei der hohes Lebensalter in Kombination mit langjähriger Betriebszugehörigkeit positiv zu Buche

schlug, auch wenn damit nicht alle Risiken ebenso weitreichend abgedeckt zu werden versprochen wie mit dem Facharbeiterbrief.

Die Beschaffung und Bereitstellung von qualifizierten Produktionsarbeitern - wenn auch auf unterschiedliche Weise - schien also einigermaßen zufriedenstellend zu funktionieren. Dieser Zustand hielt aber nicht lange an: Die bisherigen Versorgungsmöglichkeiten - Selektion und Qualifizierung von Erwachsenen ausschließlich aus dem Angelernten-Bestand heraus - gerieten allmählich in ein kritisches Stadium. Die ständige Herausnahme von entwicklungs-fähigen Arbeitskräften zehrte sukzessive die personelle Grundlage dieses Verfahrens auf, da nicht im adäquaten Umfang geeigneter Nachwuchs vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt nachströmte. Klassische Anlernung, ebenso wie die Vollausbildung von Erwachsenen, waren über kurz oder lang am Nerv getroffen, wo hohe Anteile von ausländischen Arbeitskräften und/oder hohe Anteile von relativ alten deutschen Angelernten das Bild der Produktionsbelegschaften bestimmten, da damit der internen Rekrutierung für Qualifizierung und Aufstieg der Boden entzogen war.

Der Ausländeranteil dieses Betriebs bewegte sich mit 14% der gesamten Lohnempfänger und 38% aller Arbeitskräfte auf sogenannten stahltypischen Arbeitsplätzen deutlich über dem Branchendurchschnitt. In bestimmten Werksteilen lag der Ausländeranteil sogar weit über 50%. In diesen Einsatzbereichen mußten nämlich, trotz der allgemeinen Personalreduzierung, Ausländer eingesetzt werden, da deutsche Arbeitskräfte für ihre besonders belastenden Tätigkeiten - z.B. in der Zurichterei - nicht zu gewinnen waren.

Die Altersstruktur der deutschen Arbeitskräfte bot ein ungünstiges Bild: Im Rahmen von mehreren Sozialplänen hatte der Betrieb sich zwar in der Vergangenheit schon sukzessive von einem Teil des älteren Produktionsarbeiter getrennt, doch meist eben nur von solchen, die bereits älter als 59 Jahre waren. Die Gruppe der jetzt etwa 45-55-jährigen war davon wenig betroffen und stellte nun einen absolut und relativ hohen Anteil an der (deutschen) Produktionsbelegschaft. Die Basis der Alterspyramide hatte sich dagegen durch Einstellungsstops (oder zumindest geringere Rekrutierungsaktivitäten) des Betriebs in den letzten Jahren erheblich verschmälert.

Insbesondere im Hinblick auf den Altersaufbau der deutschen Produktionsarbeiterschaft - einschließlich der davon berührten Rekrutierungsmöglichkeiten für untere Führungskräfte in den 80er Jahren - wuchs deshalb das betriebliche Interesse am Nachwuchs von jungen Fachkräften. Vor diesem Hintergrund fanden Überlegungen zur Einführung der Facharbeiter-Ausbildung für Jugendliche ein breites Interesse. Bereits Ende 1973 gab es eine Initiative des Betriebsrats, die Facharbeiter-Ausbildung auch auf Jugendliche auszudehnen, die - nach Aussage der Personal- und Ausbildungsverantwortlichen - zunächst jedoch am mangelnden Interesse der Jugendlichen scheiterte. Es gab aber auch - so der Betriebsrat - zwischen Arbeitnehmervertretung und Betriebsleitung Differenzen darüber, ob Jung-Facharbeiter ältere Produktionsarbeiter im Einsatz direkt substituieren können sollten oder nicht. Der Betriebsrat wollte jeden direkten Verdrängungswettbewerb zwischen erwachsenen Angelernten und Jung-Hüttenfacharbeitern vermeiden wissen.

Nachdem Einigkeit in der Absicht erzielt wurde, mit Jungfacharbeitern ältere Produktionsarbeiter nicht um ihre angestammten Arbeitsplätze zu bringen, aber doch auf die Angelernten einen Druck in Richtung auf die Absolvierung einer Erwachsenen-Ausbildung auszuüben, plante der Betrieb schließlich in einem zweiten Anlauf die Einführung der Jugendlichen-Ausbildung. Mittlerweile erleichterte es die allgemeine Verknappung des Angebots an Ausbildungsstellen auf dem örtlichen Arbeitsmarkt, Jugendliche zur Aufnahme einer Berufsausbildung für Produktionstätigkeiten zu gewinnen. 1976 wurden schließlich die ersten Jugendlichen rekrutiert, aus Gründen zu knapper Ausbildungskapazitäten zunächst nur eine kleinere Gruppe von zehn Schulentlassenen, die aber in den Folgejahren aufgestockt werden soll.

#### f) Ausblick in die Zukunft

Mit dem weiteren Ausbau des Ausbildungszentrums wird die Zahl der jährlich zu Hüttenfacharbeitern auszubildenden Jugendlichen sukzessive auf 30 erhöht. Zumindest für die nächsten drei bis fünf

Jahre ist geplant, in etwa die gleiche Zahl von Arbeitskräften auch durch Erwachsenen-Lehrgänge zu Hüttenfacharbeitern zu qualifizieren. Auf längere Sicht wird allerdings von den Personal- und Ausbildungsverantwortlichen ein (relativer) Rückgang der Erwachsenen-Ausbildung in dem Maß nicht ausgeschlossen, in dem die Erschöpfung der Qualifizierungsreserven in der Produktionsarbeiterschaft fortschreiten wird. Auch kann eine zunehmende Sättigung des Bedarfs an unteren Führungskräften, welche einen Aufstiegsstau für durch Erwachsenen-Ausbildung gelaufene Arbeitskräfte und daraus resultierende Konflikte hervorruft, zu einer Einschränkung der Erwachsenen-Ausbildung führen.

An eine auch nur teilweise Substitution der Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter durch kürzere Qualifizierungsformen ist nicht gedacht. So wurden etwa die Öffnung des Berufsbildes des Hüttenfacharbeiters für eine zweijährige Behindertenausbildung nach § 48 BBiG., welche in Nordrhein-Westfalen im Interesse der Behebung der Jugendarbeitslosigkeit ermöglicht wurde, von betrieblicher Seite stark kritisiert: Damit werde die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter zu einem Zeitpunkt diskreditiert, wo gerade mühsam das in der Vergangenheit ziemlich problematische Image dieses Produktionsberufs bei den Jugendlichen etwas zurechtgerückt worden sei.

Auch in Zukunft werden die ausgebildeten Hüttenfacharbeiter zu erheblichen Anteilen in die Meisterschulungen weitergehen. Diese Entwicklung wird betrieblicherseits zwiespältig aufgenommen. Was auf der einen Seite durchaus mit Interesse verfolgt wird - verbessert sich hiermit doch Zug um Zug die berufsfachliche Basis der unteren Führungskräfte -, wird auf der anderen Seite offensichtlich mit Sorge betrachtet: Hinter der vielfachen Aussage, nicht jeder erfolgreiche Absolvent einer Hüttenfacharbeiter-Ausbildung müsse zugleich auch eine gute Führungskraft sein, waren deutlich Befürchtungen zu erkennen, daß es in Zukunft scharfe Konkurrenz um Meisterpositionen - mit entsprechenden Konflikten - geben könnte, nachdem heute schon mehr qualifizierte Meister als entsprechende Stellen vorhanden sind.



#### 4. Die Entwicklung im Fall D

- Erstes Beispiel für den Implementationstyp (d) in der Hüttenindustrie -
- 

Der zunächst präsentierte<sup>1)</sup> Fall stellt einen Betrieb in dem industriellen Ballungsgebiet von Rhein und Ruhr vor. Zusammen mit drei weiteren Werken gehört er zu einem bedeutenden Hüttenunternehmen.

##### a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)

---

Der Betrieb zeichnete sich dadurch aus, daß er mehr als 20 Jahre, bis in die jüngste Vergangenheit hinein, ohne jegliche Ausbildung für Produktionsarbeiter auskam.

Dabei hatte er in der unmittelbaren Nachkriegszeit zu den Werken gehört, welche die anerkannte Anlernausbildung zum Hüttenjungwerker praktizierten. Noch im zweiten Weltkrieg eingeführt, wurde diese zweijährige Anlernausbildung - mit Unterbrechungen und Schwankungen - bis 1953/54 durchgehalten; dabei sanken die jährlichen Quoten von etwa 40 per anno auf 20 und weniger.

Erst 1974 nahm der Betrieb die Ausbildung von Jugendlichen zu Hüttenfacharbeitern auf. Die reale Quote von 15 Neuzugängen im Jahr ließ sich trotz Planziffern, die die doppelte Menge vorsahen, bis 1976 nicht steigern.

Dagegen hatte der Betrieb die Ausbildung von Produktionsmeistern sehr viel früher eingeführt. Bereits 1951 wurde mit Meisterkursen begonnen, die seit Einführung der Industriemeister-Prüfung in der Fachrichtung Hüttenwesen in diese überführt wurden. Mit gewissen zeitlichen Zwischenräumen hat der Betrieb seither die Meister-schulung fortgeführt.

---

1) Es sei daran erinnert, daß für den Implementationstyp (d) für die Hüttenindustrie zwei Untertypen dargestellt werden.

b) Der Ausgangspunkt: Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal und Versorgungslage Mitte der 60er Jahre

---

Im Prinzip nicht anders als bei den schon vorgestellten Betrieben - vergleichbar etwa mit Fall A oder B - entwickelte sich der Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal. Mitte der 60er Jahre hatte der Betrieb noch nicht ganz sein Beschäftigtenmaximum erreicht, so daß im Zuge eines weiteren Werksausbaus noch ein gewisser Expansionsbedarf entstand. Von relativ größerer Bedeutung für die Personalstruktur aber waren vermehrte Qualifikationsanforderungen auf einer wachsenden Zahl von Arbeitsplätzen infolge technisch-organisatorischer Veränderungen.

Aus zweierlei Gründen hatte der Betrieb damals keine besonderen Schwierigkeiten, diesen steigenden Bedarf zu befriedigen. Zunächst einmal wurde die Notwendigkeit, die vorhandenen Produktionsarbeiter qualifikatorisch an veränderte Anforderungen anzupassen, durch eine langjährig geübte Tradition des Betriebes modifiziert, besonderen Wert auf eine starke Schicht unterer Führungskräfte zu legen. U.a. deshalb waren schon seit Anfang der 50er Jahre Produktionsmeister systematisch geschult worden. So konnte nun die Hauptlast der Bewältigung der Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen dieser Gruppe innerhalb der Produktionsbelegschaften zugewiesen werden.

Den verbleibenden Anpassungsnotwendigkeiten bei Produktionsarbeitern war das traditionelle Anlernverfahren - und das ist die zweite Ursache relativ problemloser Versorgung mit qualifizierten Produktionsarbeitern - in der Regel immer noch gewachsen. Die personellen Voraussetzungen für eine solche Qualifizierung reichten völlig aus: In Zeiten günstiger externer Arbeitsmärkte waren für die Produktion junge und zum Teil auch beruflich bereits irgendwie vorqualifizierte Arbeitskräfte rekrutiert worden, die sich nun für weitere Anlernungen besonders gut eigneten.

c) Betriebliche Reaktion auf die Öffentliche Anerkennung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung: Verzicht auf ihre Nutzung

Der Betrieb sah sich deshalb Mitte der 60er Jahre nicht veranlaßt, am überkommenen Versorgungssystem etwas zu ändern. Bei Fortführung der relativ umfangreichen Meisterschulungen konnten qualifizierte Produktionsarbeiter nach wie vor ausschließlich auf dem Weg traditioneller Anlernung gewonnen werden.

Auf die Einführung einer Hüttenfacharbeiter-Ausbildung - sei es in Form einer Jugendlichen-, sei es in Form einer Erwachsenenbildung -, wurde deshalb verzichtet. Dieser Beschluß wurde dadurch bestärkt, daß der Betrieb für den Fall einer Einführung von Ausbildung Konflikte zwischen jungen Hüttenfacharbeitern und bereits langjährig im Betrieb beschäftigten angelernten Produktionsarbeitern antizipierte, solche Probleme aber vermeiden wollte.

d) Die Phase des Übergangs: Kontinuität des Verzichts auf Ausbildung trotz verschlechterter Versorgungsbedingungen

Diese Art von Qualifizierungspolitik behielt der Betrieb auch in den folgenden Jahren konsequent bei. Reichte das Qualifikationspotential der vorhandenen Produktionsbelegschaften nicht aus, wurden Abhilfemaßnahmen (primär) auf der Meisterebene getroffen und Zusatzqualifizierungen auf den Kreis der unteren Führungskräfte konzentriert.

Wie in anderen Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie auch, setzte sich in den ausgehenden 60er und beginnenden 70er Jahren die technisch-organisatorische Entwicklung in einer Weise fort, die erheblich mehr Anforderungen an das Produktionspersonal stellte als in der Vergangenheit, zumal die Modernisierungsaktivitäten dieses Betriebs - entsprechen seiner Bedeutung im Konzern bzw. in der Branche - überdurchschnittlich hoch waren. Zwar wurden auch jetzt noch entsprechende Anpassungsleistungen von allen Belegschaftsmitgliedern erbracht. Wo aber das Wissen und Können von (durchschnittlich qualifizierten) Produktionsarbeitern nicht

mehr ohne weiteres ausreichte, den verschiedenen Veränderungen Rechnung zu tragen, sowie weitere Anlernprozesse diese Defizite nicht beseitigen konnten, gestaltete der Betrieb die Arbeitsorganisation in einer Weise um, daß die angelernten Arbeitskräfte die anfallenden Aufgaben gerade noch bewältigten. Zusätzliche Anforderungen an die Produktionsbelegschaften mußten dann wieder um so mehr von unteren Führungskräften wahrgenommen werden.

Der verstärkte Einsatz von ausgebildeten Meistern bekam aber zunehmend mehr auch die Funktion, Versorgungsprobleme bei der gesamten Produktionsarbeiterschaft abzufangen.

Ausreichend deutsches Personal für Hilfstätigkeiten auf einfachen Arbeitsplätzen - vor allem auf solchen mit besonders schweren Arbeitsbedingungen - zu bekommen, wurde zunehmend unmöglich. Der Betrieb ging deshalb immer stärker auf die Rekrutierung von (vergleichsweise billigen) Arbeitskräften aus dem Ausland über: 1965 machten Ausländer 8%, 1970 14% und 1973 bereits 23% der Lohnempfänger aus. Dies zog für die unteren Führungskräfte sukzessive vermehrte Aufsichts- und Betreuungsnotwendigkeiten nach sich.

Mit den wenigen überhaupt vom Arbeitsmarkt zu gewinnenden deutschen Produktionsarbeitern gab es ähnliche Probleme. Die sich laufend relativ verschlechternde Position des Betriebs im traditionellen Einzugsgebiet bedeutete, daß die Neuzugänge an Produktionsarbeitern im Durchschnitt ein immer niedrigeres Vorbildungsniveau aufwiesen. Damit war zunächst auch für diesen Personenkreis - zumindest während der ersten Anlernzeit - tendenziell mehr Betreuung durch Mitglieder der bereits vorhandenen Belegschaften, vornehmlich durch Meister, notwendig.

Mittel- und langfristig erschwerte diese Entwicklung aber die Selektion und Qualifizierung nicht nur von Zweit- und Erstleuten, sondern auch von unteren Führungskräften. Für den Betrieb gewann deshalb die Notwendigkeit, über ausreichend viele, gut motivierte und qualifizierte Meister zu verfügen, zunehmend weiter an Bedeutung. Je länger das personelle Problemlösungspotential zentral bei unteren Führungskräften gesehen wurde, desto mehr verfestigten sich die betrieblichen Strukturen - von bestimmten internen Selektions- und Aufstiegsmechanismen bis zu einer entsprechenden Arbeitsorganisation - in einer die Bedeutung der unteren Führungskräfte ständig wieder reproduzierenden und verstärkenden Weise.

### e) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Beginn mit Jugendlichen- Ausbildung

Die weitere Existenz der Meisterausbildung schien jedoch allmählich gefährdet. Eine Reihe von bereits über längere Zeit währenden Entwicklungen - z.T. ursprünglich selbst Ursache für das Erstarken der Meister-Ausbildung - ließen die internen Rekrutierungsvoraussetzungen problematisch werden.

So begannen Mitte der 70er Jahre die Personalverantwortlichen erstmals deutlicher zu bemerken, daß in den letzten Jahren in mehrfacher Weise quasi aus der Substanz gelebt worden war:

Zum Teil waren per saldo mehr untere Führungskräfte aus der Produktionsarbeiterschaft herausselektiert worden, als geeignete Nachfolger vorhanden waren, die den Rekrutierungspool für die nächste Generation an Vorarbeitern und Meistern hätten abgeben können. Neben der partiellen Überalterung des Produktionspersonals war hierfür insbesondere der zunehmende Einsatz von ausländischen Arbeitskräften verantwortlich (massive Erhöhung ab 1969/70; 1975 bereits 25% aller Lohnempfänger; in bestimmten Werksteilen weit über 50%). Zum anderen spielte die seit mehr als 10 Jahren anhaltende Verschlechterung der Rekrutierungschancen des Betriebs auf dem externen Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle: Um die generell seltener gewordenen ehemaligen Handwerker, Bergleute usw. konkurrierten mit zunehmendem Erfolg Betriebe anderer Industriebranchen mit günstigeren Arbeitsbedingungen; die regionale Mobilität der Arbeitskräfte erleichterte zudem das "Ausweichen vor der Hütte".

Zwar waren zum Teil noch ausreichend potentielle Führungsnachwuchskräfte vorhanden: Doch zeichnete sich ab, daß diese zu alt bzw. zu sehr verbraucht sein würden, wenn die derzeitige Schicht an Meistern und Vorarbeitern abgelöst werden müßte. In den jüngeren Altersgruppen solcher Werksteile aber fehlten häufig die für einen eventuellen Aufstieg zu Positionen der unteren Führungsebene geeigneten Arbeitskräfte eben aus den bereits genannten Gründen: hoher Ausländeranteil und mangelnde Vorbildung bei jüngeren deutschen Arbeitskräften.

Stärker als die Produktionsarbeiter-Belegschaften wies die Gruppe der unteren Führungskräfte einen Altersaufbau auf, der bereits für die nächste Zukunft zu erheblichen Problemen führen sollte, die auf der Basis von Aufstiegen aus den gegebenen Produktions-

arbeiter-Belegschaften zu lösen aus den genannten Gründen schwierig, wenn nicht gar unmöglich schien.

Diese verschiedenen Entwicklungen vollzogen sich gleitend. Sie setzten nicht alle zum gleichen Zeitpunkt ein und hatten zunächst nur geringen Einfluß. Aber allmählich kamen alle Faktoren zum Tragen, gewannen je für sich an Schärfe und addierten sich. Bevor eine ungesteuerte Weiterentwicklung zu einer ernststen Gefahr der Versorgung mit qualifiziertem Produktionspersonal werden konnte, entschlossen sich die Personal- und Verantwortlichen deshalb zu Gegenmaßnahmen. Entscheidender Punkt dabei war eine rasche Auffüllung des Rekrutierungspools für Vorarbeiter und Meister mit jungen Fachkräften, wozu sich unter den gegebenen Umständen die Ausbildung von Jugendlichen zu Hüttenfacharbeitern anbot.

1974 wurden die ersten Jugendlichen für die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter eingestellt. Die Planungen sahen eine jährliche Eintrittquote von 30 Schulentlassenen vor, die allerdings bis zum Untersuchungszeitpunkt nie erreicht werden konnte. Trotz dieses partiellen Mißerfolgs wird heute der Entschluß, Jugendlichen-Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter fortzuführen, durch die Vermutung gestützt, daß in Zukunft unter den Schulentlassenen mehr Interessenten für diesen Ausbildungsberuf gewonnen werden können.

Das 10 Jahre zuvor antizipierte Problem möglicher Konflikte zwischen älteren Angelernten und Jung-Facharbeitern wurde nunmehr als weitgehend entschärft angesehen: Der Großteil der deutschen Produktionsarbeiter, welche sich aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit und entsprechenden Qualifikationsvoraussetzungen Hoffnungen auf berufliche Aufstiege gemacht hatten, ist inzwischen auf Positionen für Meister, Vorarbeiter oder Erstleute mit Stellvertreterfunktionen eingesetzt; einkommensmäßig haben auch die übrigen deutschen Produktionsarbeiter, welche auf qualifizierten, wenn auch weniger hervorgehobenen Arbeitsplätzen eingesetzt sind, den Sprung auf die Facharbeiter-Lohnstufe geschafft: In Anlehnung an einschlägige Bestimmungen des Lohnrahmentarifvertrags wurden 1975 in einer einmaligen Aktion ca. 650 angelernte Produktionsarbeiter betriebsintern zu Hüttenfacharbeitern "ernannt" und lohnmäßig entsprechend eingestuft. Den Konfliktmöglichkeiten zwischen älteren Angelernten und jüngeren ausgebildeten Fachkräften waren damit weitgehend die Grundlagen entzogen.

## f) Ausblick in die Zukunft

Angeichts der sehr pointiert vertretenen Zielsetzung der betrieblichen Personalpolitik, mit der Jugendlichen-Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter in erster Linie den Rekrutierungspool für untere Führungskräfte aufzufüllen, muß die Frage, ob die Ausbildung für Produktionstätigkeiten in Zukunft eine Dauereinrichtung sein wird, offen bleiben. Zunächst gehen die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen davon aus, die Jugendlichen-Ausbildung auf mehrere Jahre hinaus aufrechtzuerhalten. Ein späteres Aufgeben wird aber nicht a priori ausgeschlossen.

Eine Ausdehnung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung auf Erwachsene war zum Untersuchungszeitpunkt nicht vorgesehen.

In der Vergangenheit wurde als Idee eine zweijährige Werker- ausbildung ventiliert, zu deren Konkretisierung es aber nicht gekommen ist. Als Zielgruppe für solche Qualifizierungsgänge unterhalb des Facharbeiter-Niveaus hatte man vor allem qualifiziertes Personal in sehr arbeitskräfteintensiven Nebenbetrieben - vor allem im innerbetrieblichen Transportwesen - im Auge. Zum Untersuchungszeitpunkt lagen diesbezüglich keine konkreten Initiativen vor.

## 5. Die Entwicklung im Fall E

### - Zweites Beispiel für den Implementationstyp (d) in der Hüttenindustrie -

Der zweite Betrieb, der den Implementationstyp (d) repräsentiert, ist ebenfalls ein traditionsreiches Werk innerhalb eines, mehrere räumlich getrennte Betriebe umfassenden Hüttenkonzerns. Er zählt zu den kleineren Betrieben der Hüttenindustrie. Auch befindet er sich in einer von den industriellen Ballungsräumen etwas abgesetzten, schwach industrialisierten Region.

a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen  
für Produktionspersonal (Überblick)

---

In der Ausbildung von qualifizierten Produktionsarbeitern verfügt das Werk über eine langjährige, allerdings zweimal unterbrochene Tradition.

Nach dem zweiten Weltkrieg hatte der Betrieb regelmäßig einen Teil seiner Produktionsarbeiter über die anerkannte Anlernausbildung zum Hüttenjungwerker gewonnen. Erst im Jahre 1964, mit zunehmenden Schwierigkeiten, ausreichend Jugendliche dafür zu rekrutieren, wurde sie aufgegeben.

1966 begann der Betrieb sofort, die neue Möglichkeit der Ausbildung von Jugendlichen zu nutzen; es konnte aber nur ein Jahrgang bis zur Prüfung gebracht werden. Eine Fortsetzung scheiterte an der mangelnden Bereitschaft der Schulentlassenen, sich in einem Produktionsberuf ausbilden zu lassen.

1975 wurde - mit zwölf Schulentlassenen - die Jugendlichen-Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter wieder aufgenommen und seither im gleichen Volumen fortgesetzt.

Die Qualifizierung von Produktionsmeistern reicht ebenfalls weit in die Vergangenheit zurück. Wahrscheinlich seit Ende der 50er Jahre schickte der Betrieb angehende untere Führungskräfte auf - externe - Meisterschulungen. Obligatorisch ist das erfolgreiche Ablegen einer entsprechenden IHK-Prüfung für die Übernahme einer Meisterposition allerdings nie geworden.

b) Die Ausgangssituation: Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal und Versorgungslage Mitte der 60er Jahre

---

Mitte der 60er Jahre präsentierte sich das Werk in einer damals für eine ganze Reihe von kleineren und mittleren Werken typischen Verfassung: Im Aufwind des außerordentlichen Nachfrageschubs in den 50er und beginnenden 60er Jahren - angestoßen und getragen zunächst vom Wiederaufbau nach dem zweiten



Weltkrieg, dann zunehmend von Exporterfolgen - hatte auch dieser Betrieb überlebt, dessen ökonomisch-technische Struktur an sich veraltet war und immer mehr gegenüber dem Standard der Branchenführer abfiel. Trotz der Erneuerung einiger Anlagen dominierten herkömmliche Technologie und Arbeitsorganisation; die Formen des Arbeitseinsatzes entsprachen weitgehend dem tradierten Muster früherer Jahre, wenn nicht Jahrzehnte.

Daß der Betrieb weitgehend aus der Substanz leben mußte, war im vorliegenden Fall nur zum Teil auf eine zu geringe Investitionskraft infolge ökonomischer Strukturschwäche zurückzuführen; Mitte der 60er Jahre erwirtschaftete er zeitweise sogar recht ansehnliche Gewinne, die durchaus Rückstellungen erlaubt hätten. Die Führung des Gesamtkonzerns zog aber die Überschüsse für andere Zwecke ab, nicht zuletzt, um die Errichtung und den weiteren Ausbau eines völlig neuen Schwesterwerkes zu finanzieren.

Bei dieser Konstellation, in der der Betrieb selbst schon bei Sanierungsmaßnahmen sehr zurückhaltend sein mußte, konnte es erst recht nicht zu Erweiterungsinvestitionen kommen, die die Belegschaft vergrößert hätten. Also gab es weder einen expansionsbedingten Zusatzbedarf an qualifiziertem Produktionspersonal noch gab es im Gefolge der Modernisierungen, die vereinzelt an bereits bestehenden Anlagen vorgenommen wurden, bedeutende technische Neuerungen, von denen massive Anstöße in Richtung einer Erhöhung der Qualifikationsanforderungen hätten ausgehen können. Allenfalls verstärkt einsetzende interne Umsetzungen im Gefolge verschiedener Ratioanlisierungsbestrebungen erforderten bei größer werdenden Teilen der Produktionsbelegschaft Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit.

Den damals aktuellen Bedarf an qualifizierten Produktionsarbeitern zu befriedigen, bereitete dem Betrieb im großen und ganzen keine Schwierigkeiten, da in den vorhandenen Belegschaften genügend Qualifizierungsreserven gegeben waren. Erstens hatte der Betrieb bis in die erste Hälfte der 60er Jahre hinein noch die alte Anlernausbildung zum Hüttenjungwerker praktiziert. Zweitens waren die personellen Voraussetzungen für selektiven Aufstieg und Qualifizierung im Rahmen traditioneller Anlernung sehr günstig.

Einmal als Hilfskraft für die Produktion in der Hütte eingetreten, mußten die meisten Arbeitskräfte für den Rest ihres Arbeitslebens dort bleiben, unabhängig davon, wie weit sie sich beruflich verbessern konnten. Mangelnde Alternativen im umliegenden Gewerbe sowie durch den Besitz von Haus und Grund 1) motivierte Bodenständigkeit zwangen dazu. Infolge einer außerordentlich geringen Fluktuation konnte sich die Personalbeschaffung nahezu ausschließlich auf den Ersatz der natürlichen Abgänge im Gefolge von Alter sowie Krankheit bzw. Invalidität beschränken. Was das Werk an neuen Produktionsarbeitern brauchte, gab der regionale Arbeitsmarkt in der Regel problemlos her. Dabei fehlte es nicht an gelernten Arbeitskräften vornehmlich aus dem Handwerk, mitunter auch aus der Landwirtschaft und dem Dienstleistungssektor.

Wie in allen untersuchten Werken der Hüttenindustrie, kam bei internen betrieblichen Veränderungen, die bis auf die Ebene des Produktionspersonals durchschlugen, den unteren Führungskräften zentrale Bedeutung zu. Sie waren als erste gefordert, technische und organisatorische Veränderungen in die betriebliche Alltagspraxis umzusetzen und insbesondere auch deren personelle Konsequenzen abzuwickeln. Deshalb schickte der Betrieb seine zukünftigen Meister auf entsprechende Schulungen der IHK, wo ihnen das nötige Fachwissen über veränderte Produktionsprozesse sowie Kenntnisse in Menschenführung, Arbeitsrecht u.s.w. vermittelt wurden. Geeignete Kandidaten für solche Meister Schulungen standen angesichts der qualifikatorisch guten Zusammensetzung der Produktionsbelegschaften in ausreichender Zahl zur Verfügung.

c) Betriebliche Reaktion auf die öffentliche Anerkennung der  
Hüttenfacharbeiter-Ausbildung: Nutzung für Jugendlichen-  
Ausbildung und deren Scheitern

---

Obwohl also kein besonders dringlicher Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal oder akute Versorgungsschwierigkeiten vorlagen, griff der Betrieb 1966 sofort nach der neuen Ausbildungsmöglichkeit. Grund dafür war die kaum unterbrochene Tradition

- 1) Der Grundbesitz wurde zum Teil sogar noch im landwirtschaftlichen Nebenerwerb genutzt.

der Jugendlichen-Qualifizierung in der Produktion, mit der man gute Erfolge gehabt hatte und an die es nun scheinbar nur anzuschließen galt.

Mit dem Angebot einer dreijährigen Ausbildung glaubten die Ausbildungsverantwortlichen, bei den Jugendlichen das Interesse an Produktionsberufen wieder beleben zu können, das in den letzten Jahren so sehr nachgelassen hatte, daß die zweijährige Hüttenjungwerker-Ausbildung eingestellt worden war.

Auch in den Produktionsbetrieben stand man der Ausbildung bzw. dem Einsatz von jungen Facharbeitern positiv gegenüber. Noch gewohnt an die Einschleustung von jungen, bereits relativ qualifizierten Fachkräften in die Produktion, konnte man gelassener als anderswo die Chancen erkennen, die in der Ausbildung von Jugendlichen steckten: Durch eine systematische und breit angelegte Qualifizierung Arbeitskräfte zu gewinnen, welche für die Anpassungsprozesse, die sich damals bereits als notwendig abzeichneten, gut gerüstet sein würden, erschien den Meistern und Betriebsleitern der Produktion ein sehr sinnvolles Ziel zu sein.

Die Hoffnung auf ein wieder ansteigendes Interesse der Schulentlassenen an Ausbildung für Produktionstätigkeiten erfüllte sich jedoch nicht. Nur im ersten Jahr fand sich eine genügend große Zahl von Jugendlichen, so daß der Betrieb eine Ausbildungsgruppe zusammenstellen konnte; dann mußte die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter aufgrund fehlender Bewerber eingestellt werden.

Nicht nur ein stärkeres Interesse an alternativen Berufen hielt ausbildungswillige Jugendliche davon ab, als angehende Hüttenfacharbeiter in den Betrieb einzutreten. Die aufkommende Unsicherheit über das weitere Schicksal des Werkes machte die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter zusätzlich unattraktiv.

Gerade den Jugendlichen wurde die prekäre Situation recht eindringlich nahegebracht. Im besonders schwierigen Rezessionsjahr 1967 wurde keiner der Jugendlichen, die in diesem Jahr ihre Ausbildung - gleich welcher Fachrichtung - beendeten, in ein Arbeitsverhältnis übernommen. Wo niemand versprechen konnte, daß in Zukunft überhaupt noch Arbeitsplätze auf der Hütte vorhanden sein würden, sanken die Chancen einer branchen- und damit im näheren Umkreis auch betriebsgebundenen Ausbildung praktisch auf Null.

d) Die Phase des Übergangs: Rückkehr zur ausschließlichen An-  
lernung

---

In der Folgezeit bestimmten - bei stagnierenden Belegschaftszahlen - steigende Anforderungen an das verbliebene Produktionspersonal den Qualifikationsbedarf.

Schwierige konjunkturelle Lagen wechselten sich mit den Konsequenzen der strikt fortgesetzten Konzernpolitik ab, die einerseits gerade noch die absolut notwendigen Mittel für den laufenden Betrieb im Werk beließen, so daß für Investitionen kaum Möglichkeiten bestanden, es andererseits aber - auf der Basis der vorhandenen Produktionsfaktoren - zu höchsten Leistungen zwang. Der Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal war von dieser Entwicklung in doppelter Weise betroffen: Zum einen bedeutete die auch weiterhin stark gebremste Investitionstätigkeit, daß keinespezifischen Anforderungsschübe durch großräumige technische Neuerungen eintraten, schon gar nicht großer Mehrbedarf durch Expansion. Zum anderen versuchte der Betrieb aber, mangelnde technische Investitionen großen Stils dadurch (partiell) auszugleichen, daß weniger kapitalintensive Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung - wie etwa bestimmte Modifikationen im Produktionsverfahren zur Erhöhung der Produktvielfalt oder geschicktere Ablauforganisation - voll ausgeschöpft wurden. Zudem orientierte der Betrieb seine Marktpolitik verstärkt auf die Herstellung von Produkten besonders hoher Qualität. Dadurch kam es insgesamt doch zu einem Ansteigen der Qualifikationsanforderungen an die Produktionsarbeiter, insbesondere zur Notwendigkeit einer höheren Qualitätsorientierung wie auch der Fähigkeit zu vermehrten und bewußteren Improvisationsleistungen.

Trotz tendenziell wachsender Bedeutung qualifizierter Produktionsbelegschaften kam es jedoch nicht zu einer Neuauflage der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung. Das Interesse der Jugendlichen blieb gering, wobei die zwischenzeitlich stattgefundenene Entwicklung sie in ihren Vorbehalten wohl eher noch bestärkte. Wie

schon 1967 beleuchtete 1971 eine abermalige Weigerung des Werkes, die Absolventen der Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis zu übernehmen, sehr grell die Ungewißheit der Zukunft dieses Betriebs.

Zudem war dem Werk ein relativ reibungsloser Umstieg auf ausschließliche Nutzung der traditionellen Anlernung zur Versorgung mit qualifiziertem Produktionspersonal gelungen. Dank der vorbildungsmäßig guten Zusammensetzung des Produktionsarbeiternachwuchses der Vorperiode fiel es dem Betrieb noch auf Jahre hinaus nicht schwer, aus den vorhandenen Belegschaften sowohl Zweite und Erste Leute, als auch Vorarbeiter und Meister in genügender Anzahl heranzuziehen. Dabei machte der Betrieb gute Erfahrungen mit zum Teil mehrmaliger innerbetrieblicher Zusatzqualifizierung für Produktionsarbeiter, die in Kursen von bis zu 50 Stunden Dauer durchgeführt wurde ( - allerdings nur bis 1970/71, dann fielen diese Maßnahmen Einsparungsnotwendigkeiten zum Opfer).

Die Voraussetzungen für einen vollständigen Übergang auf ausschließliche Anlernung waren insofern auch für die Zukunft gegeben, als der externe Arbeitsmarkt aus betrieblicher Sicht günstig blieb. Trotz des schlechten Images der Produktionstätigkeiten und weiterhin großer Unklarheit über die Zukunft des Werkes konnten nach wie vor geeignete Erwachsene als Produktionsarbeiter rekrutiert werden. Wenn auch das Angebot des externen Arbeitsmarktes zahlenmäßig etwas zurückging, verschlechterte sich seine Zusammensetzung in dieser Region nicht, - im Gegenteil.

Neben den Bewerbern für klassische Ausbildungsberufe im Hüttenwerk gab es jedes Jahr noch die vielen Jugendlichen aus der Umgebung, die zwar in anderen Betrieben zu lernen und/oder arbeiten anfangen, für die aber letztlich doch kein Weg an der Hütte vorbeiführte, wenn sie in der Region bleiben wollten, da im ursprünglichen Beruf kein dauerhafter Arbeitsplatz zu bekommen war - zumindest nicht bei vergleichbaren Verdienstmöglichkeiten.

In den vorausgegangenen Jahren hatten deshalb manche den ihnen vorgezeichneten Weg des Produktionsarbeiters im Hüttenbetrieb

dann wenigstens unter Vermeidung größerer finanzieller Verluste - aus entgangenen Einkommensmöglichkeiten während der "Wartezeit" bis zum 18. Lebensjahr - gehen wollen. Sie zogen also einer Ausbildung im Kleingewerbe bzw. Handwerk eine Ungelernten-Tätigkeit irgendwo in der regionalen Wirtschaft vor.

Nun aber, da die längerfristigen Beschäftigungsmöglichkeiten auf der Hütte ziemlich im Ungewissen lagen, nahmen die Jugendlichen vermehrt wieder Ausbildungsverhältnisse im an sich wenig attraktiven Kleingewerbe auf: zunächst natürlich, um überhaupt erst einmal die weitere Entwicklung des Hüttenwerkes abzuwarten; dann aber auch und vor allem, um bei einem etwaigen Überwechseln in dieses auf alle Fälle über eine abgeschlossene Berufsausbildung zu verfügen.

Wenn auch Sensibilität und entsprechende Reaktionsmöglichkeit gegenüber der krisenhaften Entwicklung des Werkes bei den Jugendlichen besonders ausgeprägt waren, kennzeichnete das skizzierte Kalkül in abgeschwächter Form auch das (Arbeitsmarkt-) Verhalten erwachsener Arbeitskräfte.

#### e) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Wiederaufnahme der Jugendlichen-Ausbildung

Ohne daß sich der Bedarf gravierend erhöht oder die externen Rekrutierungsvoraussetzungen verschlechtert hatten, bekamen die Personalverantwortlichen aber in der ersten Hälfte der 70er Jahre zunehmend Schwierigkeiten, Erst- und Zweitplätze in der Produktion - insbesondere, wenn sie mit Führungsaufgaben verbunden waren - mit adäquat qualifiziertem Personal zu besetzen. Die Möglichkeit, vor allem aber die Bereitschaft, sich aktiv an ständig sich verändernde Bedingungen anzupassen oder gar unter den gegebenen schwierigen Verhältnissen des Werkes Verantwortung für den Ablauf der Produktion zu übernehmen, hatten bei weiten Teilen der vorhandenen Belegschaft fühlbar abgenommen.

Dabei spielten mehrere Momente zusammen. Zweifelsohne hatte die all die Jahre hindurch herrschende Unsicherheit pessimistisch gestimmt. Weite Teile der Produktionsbelegschaften verfolgten nur mehr das Ziel, den erreichten Status zu erhalten, nicht jedoch große Anstrengungen auf eine Verbesserung ihrer jetzigen Position zu verwenden. Je älter und je länger im Werk, desto stärker zeigten sie diese Tendenz. Solange das Werk überhaupt noch weiter existieren und es nicht zu Massenentlassungen kommen sollte, war für die über 50jährigen mit mindestens 20jähriger Betriebszugehörigkeit ihre Position durch tarifvertragliche

Regelungen einigermaßen abgesichert. Zugleich lag das Amortisationsrisiko von Weiterqualifizierung, in welcher Form auch immer, ziemlich hoch. Zudem erwartete gerade die ambitionierteren Produktionsarbeiter ein recht schwieriges Aufgabengebiet, da angesichts der kritischen Gesamtsituation viele der konkreten Probleme genau auf der untersten Verantwortungs- und Führungsebene auszutragen waren.

In die dadurch bedingte Resignation mischten sich bei den älteren Produktionsarbeitern erhebliche Anpassungs- und Aufstiegssperren aufgrund echter Qualifikationsdefizite. Diese Arbeitskräfte hatten ja in den vergangenen Jahren keine expliziten Zusatzqualifizierungen - die zugleich bestimmte Kenntnisse vermittelt wie auch das Lernvermögen selbst aktiviert hätten, bekommen.

So war der Mechanismus der Bereitstellung qualifizierter Arbeitskräfte über die bloße Anlernung gestört, weil seine entscheidenden Voraussetzungen - naturwüchsige Qualifizierungsfähigkeit und Aufstiegsmobilität - nicht mehr gegeben waren. Da diese Bedingungen eher noch zu einer weiteren Verschlechterung tendierten - eine Überalterung der Produktionsbelegschaft etwa war abzu-<sup>1)</sup>sehen -, zeichnete sich die Gefahr ab, daß zumindest mittel- und langfristig Engpässe und Schwierigkeiten ausgerechnet bei dem Produktionsfaktor auftreten könnten, mit dem der Betrieb während der letzten Jahre seine Weiterexistenz zu retten versucht hatte.

Deshalb wurden Mitte der 70er Jahre energischer als vordem die Pläne einer Vollausbildung von Jugendlichen zu Hüttenfacharbeitern wieder aufgenommen. Dieser Absicht kam entgegen, daß aufgrund der allgemeinen Verknappung von Ausbildungsstellen die Bereitschaft der Schulentlassenen, sich mit dem wenig attraktiven Produktionsberuf abzufinden, gestiegen war.

- 
- 1) Durch die recht frühe Wiederaufnahme der Produktion nach dem II. Weltkrieg und die Erreichung der vollen Belegschaftsstärke nach relativ kurzer Zeit hatte bereits Anfang der 70er Jahre ein erheblicher Teil der Arbeiterschaft ein Alter von 45 und mehr. Auch hatte die Stagnation in der jüngeren Vergangenheit und der generell geringe Personalumschlag zu dieser Überalterungstendenz beigetragen. Für die qualifizierten Produktionsarbeiter sahen die Personalverantwortlichen einen "Altersberg" erst noch auf das Werk zukommen; im Bereich der unteren Führungskräfte war er bereits vorhanden.

1974 wurden die ersten 12 Jugendlichen in ein Ausbildungsverhältnis genommen; im gleichen Umfang wurde die Jugendlichen-Ausbildung in den Folgejahren fortgesetzt.

Die Einführung einer Ausbildung für Erwachsene wurde bei diesem neuerlichen Anlauf nicht in Erwägung gezogen. Die älteren angelernten Produktionsarbeiter wären nicht dazu bereit gewesen, sich den Mühen einer Ausbildung zu unterziehen, zumal die wenigsten von ihnen auf die darin eingeschlossene Chance des Erwerbs eines Facharbeiterbriefes angewiesen waren: Zur Geltendmachung sozialversicherungsrechtlicher Ansprüche konnten sie sich mittlerweile zunehmend mehr (auch) auf ihren beruflichen Werdegang, die zuletzt innegehabte Stellung im Beruf u.ä. Kriterien **n e b e n** der Ausbildung beziehen. Außerdem fiel auch dem in jeder Beziehung zu scharfer Kalkulation und Sparsamkeit gezwungenen Werk die Aufwands- und Ertragsrelation bei der Qualifizierung von älteren Produktionsarbeitern zu ungünstig aus.

#### f) Ausblick auf die Zukunft

Die Ausbildung von Jugendlichen soll in der begonnenen Weise fortgesetzt werden. Die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen dachten dabei zum Untersuchungszeitpunkt an ein Volumen, welches in etwa gerade den zukünftigen Bedarf an Führungskräften abdecken soll.

Da aufgrund der als problematisch eingeschätzten schulischen Voraussetzungen der Jugendlichen mit relativ hohen Selektionsquoten bis zur Erreichung der Vorarbeiter- und Meisterebene gerechnet wird, dürfte aber dennoch ein erheblicher Teil der ausgebildeten Hüttenfacharbeiter in der Produktionsarbeiterschaft verbleiben. Zudem sind auch die später zu unteren Führungskräften aufsteigenden Hüttenfacharbeiter zur Sammlung von berufspraktischer Erfahrung und Bewährung sowie in Erwartung des Freiwerdens von Vorarbeiter- und Meisterstellen zumindest mehrere Jahre auf Plätzen für Zweite und Erste Leute in der Produktion eingesetzt, so daß dem Betrieb auch in Form dieser Durchlaufpopulation voll ausgebildete Produktionsarbeiter zur Verfügung stehen.

Die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen hielten es für möglich, daß die Jugendlichen-Ausbildung einen gewissen Nachzieh-Effekt bei der angelernten Produktionsarbeiterschaft auslösen wird. Dieses - vor allem konkurrenz-induzierte - Qualifizierungsinteresse dürfte sich **insbesondere** auf Meisterschulungen richten.



### III. Die Einführung von Ausbildung in exemplarischen Betrieben der Chemischen Industrie

---

#### 1. Die Entwicklung im Fall F

- Beispiel für den Implementationstyp (b)<sup>1)</sup> in der Chemischen Industrie -

---

Der Betrieb F ist das Stammwerk eines großen deutschen Chemieunternehmens. Er hat einen teils (groß-) städtischen, teils ländlichen regionalen Arbeitsmarkt mit gemischt agrarischer und industrieller Wirtschaftsstruktur zur Verfügung.

#### a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)

---

Der Betrieb F ist charakterisiert durch den (fast) gleichzeitigen Beginn von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung in den Jahren 1967 bzw. 1968. Seither sind beide Qualifizierungsformen kontinuierlich genutzt worden, mit deutlichem Übergewicht der Erwachsenen-Ausbildung.

Bis zum 1.7.1977 sind 132 Jugendliche und 733 Erwachsene zum Chemiefacharbeiter ausgebildet worden. Zur Zeit beträgt die jährliche Quote bei Jugendlichen 48 und bei Erwachsenen 72 pro Jahr.

In den Jahren vor Einführung regulärer Ausbildung für erwachsene Produktionsarbeiter gab es einen betriebsinternen Vorläufer: sogenannte Kurzvorbereitungskurse, die inhaltlich eine Art Facharbeiterausbildung darstellten und - ab etwa 1964 - verbindliche Zugangsvoraussetzung für das Absolvieren der Meisterausbildung waren.

---

1) Unter den in der Chemischen Industrie untersuchten Betrieben folgte bei der Einführung von Ausbildung keiner dem Muster des Implementationstyps (a).

Meisterkurse existieren seit 1960. Bis zum 1.7.1977 sind insgesamt 580 Meister ausgebildet worden.

Eine Besonderheit dieses Betriebs ist die Installierung einer Ausbildung zum "Operateur chemische Technik", der eine Aufbaustufe der Chemiefacharbeiterausbildung und damit zugleich eine Zwischenstufe zur Meisterausbildung darstellt. Sie wurde 1970 eingeführt.

Bis zum 1.7.1977 haben etwa 350 Fachkräfte die Operateurausbildung durchlaufen. Derzeit werden pro Jahr 48 Operateure und Meister (zusammen) ausgebildet.

- b) Die Entwicklung von der Mitte der 60er bis zur Mitte der 70er Jahre: Verzögerte Einführung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung
- 

Mit der Einführung einer Ausbildung von Jugendlichen und Erwachsenen zu Chemiefacharbeitern wollte der Betrieb einen Qualifikationsbedarf, der sowohl auf der Produktionsarbeiter- wie auf der Führungskräfteebene perzipiert wurde, befriedigen, wobei ersterer ein gewisses Übergewicht hatte. Dieser Qualifikationsbedarf wurde von bestimmten technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen ausgelöst: Die alten Anlagen wurden modernisiert, insbesondere die Chargenbetriebe durch kontinuierliche und zum Teil automatisierte Produktionsprozesse ersetzt; diese stellten hohe, vielfach zu hohe und zu belastende Anforderungen an die Fähigkeiten und die Energie von Betriebsleitern, Meistern und Vorarbeitern, die Produktionsarbeiter in Kursen und Einweisungsgesprächen mit den neuen Anlagen und Verfahren vertraut zu machen. Da an den neuen kontinuierlichen Produktionsprozessen die (Wieder-)Anlaufzeiten länger, Stillstandszeiten bzw. Produktionsausfallzeiten insgesamt rapide teurer wurden, bekam zudem die Fähigkeit, Störungen und Störungsursachen zu erkennen sowie zumindest teilweise beseitigen zu können, eine vorher nie dagewesene Bedeutung. Besondere Probleme ergaben sich bei den tendenziell zunehmenden innerbetrieb-

lichen Umsetzungen aus dem Fehlen von generellen fachlichen Qualifikationen der Arbeitskräfte. Dieser Qualifikationsbedarf veranlaßte den Betrieb, 1967 Ausbildung aufzunehmen.

Da schon vorher für die Vermittlung eines fachlichen Qualifikationssockels für F ü h r u n g s k r ä f t e die erwähnten Vorbereitungskurse für Meisterausbildung eingeführt worden waren, begann man nun zunächst ausschließlich mit der Ausbildung von Jugendlichen, d.h. also mit der Zielrichtung, ausgebildete Produktionsarbeiter (im Unterschied zu Führungskräften) zu gewinnen. Der Betrieb stieß dabei jedoch wie andere Betriebe mit ähnlichen Versuchen auch, auf große Schwierigkeiten, Jugendliche für die Berufsausbildung zu gewinnen; er führte sie aber - im Unterschied zu anderen Betrieben - in den folgenden Jahren trotz aller Schwierigkeiten weiter durch, wenn auch in kleineren Quanten (d.h. mit Ausbildungsgruppen von maximal 12 Jugendlichen). Wesentlicher Grund für diese Hartnäckigkeit war, daß der Betrieb davon überzeugt war, früher oder später auf jeden Fall Ausbildung einführen zu müssen, und angesichts dieser Perspektive die aktuellen Probleme als das kleinere Übel gegenüber den anderenfalls für später zu erwartenden Problemen einer "Wiederbelebung" der Ausbildung erachtete.

Schon ein Jahr später, 1968, nahm der Betrieb zusätzlich die Ausbildung von Erwachsenen auf, welche - mit etwa 70 - 80 pro Jahr - sehr rasch die Jugendlichen-Ausbildung weit überflügelte. Grund für die Einführung der Erwachsenen-Ausbildung waren zum einen die quantitativ geringen Erfolge, die die Versuche, Jugendliche für diese Berufsausbildung zu gewinnen, gebracht hatten. Zum anderen erfüllten die Vorbereitungskurse für Meisterausbildung nicht mehr die in sie gesetzten Erwartungen: Nicht nur, daß sie in qualifikatorischer Hinsicht zunehmend unzureichend erschienen; wichtiger noch war, daß der Betrieb zunehmend Schwierigkeiten bekam, weiterhin erwachsene Produktionsarbeiter zur Absolvierung der Vorbereitungskurse zu motivieren: Teilnehmer solcher Kurse waren in der Regel die qualifiziertesten und bereits in der höchsten Lohngruppe eingestufteten Produktionsarbei-

ter; für sie waren berufliche Verbesserungen also nur noch in Verbindung mit Aufstieg in Führungspositionen möglich. Es scheint nun, daß es damals zu einem Stau in den Aufstiegsmöglichkeiten gekommen oder daß sogar explizit geplant war, einen Teil der durch Vorbereitungskurse qualifizierten Produktionsarbeiter an den anspruchsvollsten Anlagen, aber weiterhin als Produktionsarbeiter, einzusetzen, und daß dadurch die Motivation der Arbeitskräfte, diese Kurse zu absolvieren, reduziert wurde. Jedenfalls mußte nun der Betrieb die anerkannte Ausbildung bzw. die damit verbundene Möglichkeit des Erwerbs eines Facharbeiterbriefes auch als Anreiz für die Arbeitskräfte, die Belastungen eines Qualifizierungsprozesses auf sich zu nehmen, nutzen.

Unter anderem mit analoger Zielsetzung richtete der Betrieb zwei Jahre später - im Jahre 1970 - eine einjährige Zusatzausbildung zum 'Operateur für chemische Technik' ein: Durch das Angebot einer nicht nur auf Meisterpositionen beschränkten Aufstiegsperspektive, die infolgedessen quantitativ relevanter war, sollte die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter attraktiver gemacht werden. Zugleich hatte die durch die Operateurausbildung definierte qualifikatorische und hierarchische Ebene Filterfunktion für den Zugang zur Meisterausbildung bzw. für Ansprüche auf Meisterpositionen. Mit der Schaffung der Zwischenposition des Operateurs konnte der Betrieb also in das traditionelle, wenig differenzierte Hierarchie- und Qualifikationsgefüge Bewegung bringen, ohne damit - wie dies den meisten Erwachsenen-Ausbildung durchführenden Betrieben passiert ist - über kurz oder lang eine im Verhältnis zu den vorhandenen Meisterpositionen zu große Zahl von ausgebildeten Meistern - und damit verbunden: Aufstiegsstau, Unzufriedenheit und evtl. negative Rückwirkungen auf die Ausbildungsmotivationen auf der Facharbeiterebene - hervorzurufen.

Mit der Ausbildung zum Operateur beabsichtigte der Betrieb aber auch, einen Vorrat an potentiellen Schichtführern zu gewinnen. Dies war deshalb wichtig, da erwartet werden mußte, daß das Gewerbeaufsichtsamt die jährlich zu erneuernde Genehmigung für den aus den Kriegsjahren stammenden 12-Stunden-Schicht-Rhythmus

nicht mehr erteilen würde, und weil die dann notwendige Umstellung auf einen 8-Stunden-Rhythmus ein schlagartiges Anwachsen des Bedarfs an Schichtführern auf etwa das Eineinhalbfache mit sich bringen würde.

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß die Ausbildung im Betrieb F weniger als dies bei anderen Betrieben zumindest in den Anfangsjahren der Fall war zu raschen Aufstiegen auf die Meisterebene, sondern von Anfang an auch zu einer Auf-füllung der Produktionsarbeiterebene bzw. zu einem gebremsten Aufstieg auf ein Zwischenniveau führte; dem Betrieb war es also legitimer und länger möglich, die betroffenen Arbeitskräfte zu-mindest teilweise für die anspruchsvollsten Produktionsarbeiter-tätigkeiten einzusetzen.

#### c) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Überproportionale Ver-stärkung der Jugendlichen-Ausbildung

---

Die technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die Mitte der 60er Jahre den skizzierten Qualifikationsbedarf ausgelöst hatten, entwickelten sich - mit immer neuen konkreten Ausprägungen - in die bereits eingeschlagene Richtung fort: modernste Verfahren lösten traditionelle Produktionsprozesse ab, die Produktvielfalt erhöhte sich ebenso wie das Verände-rungstempo, mit dem alte durch neue Produkte ersetzt wurden; auch wurden aus Rationalisierungsgründen die relativen Beleg-schaftsstärken je Anlage gesenkt, wodurch gleichzeitig das Aufgabenspektrum und die Verantwortung des einzelnen Beleg-schaftsmitglieds tendenziell wuchsen. Das Interesse an ausge-bildetem Produktionspersonal hielt deshalb unvermindert an.

Die für andere Betriebe bereits dargestellten spezifischen Be-dingungen auf dem Ausbildungssektor ermöglichten dem Betrieb, den Bedarf an ausgebildeten Produktionsarbeitern nun auch über Jugendliche zu decken: Seine Chancen, erfolglose Bewerber um Ausbildung in attraktiven Berufen auf weniger attraktive "umzuorientieren", erhöhten sich deutlich. Dies korre-

lierte mit dem Interesse des Betriebs, die Gesamtzahl der Ausbildungsplätze trotz sinkenden Bedarfs an jungen Fachkräften traditioneller Berufsfachrichtung - vor allem im Laborbereich - stabil zu halten oder sogar zu steigern dadurch, daß entsprechende Reduktionen durch vermehrte Ausbildung für Produktionstätigkeiten kompensiert wurden. Ab 1974/75 setzte infolge dieser Entwicklungen ein starker Aufschwung der Jugendlichen-Ausbildung ein: Zunächst wurde die Zahl der jährlich abgeschlossenen Ausbildungsverträge verdoppelt, dann - im Vergleich zu früheren Jahren - verdreifacht; nun liegt sie bei 48 pro Jahr.

Daneben führt der Betrieb seit 1976 für Jugendliche ohne Hauptschulabschluß interne Förderlehrgänge durch, durch die für die Jugendlichen die Berufsschulpflicht abgegolten wird. An diese Förderlehrgänge schließt sich eine zweijährige Anlernphase an, während derer jeder Jugendliche auf einer Reihe von Arbeitsplätzen gezielt eingearbeitet und nach Lohngruppe 1 entlohnt wird. Mit diesen Qualifizierungsmaßnahmen - insbesondere in ihrer Kombination - kann der Betrieb also auf eine partiell neue Weise vorqualifizierte und besser qualifizierungsfähige Angelernte gewinnen; nach einem ersten Versuch mit 15 bzw. 20 Teilnehmern in 1976/77 wollte man 1977/78 85 bzw. 115 Jugendliche auf diese Weise qualifizieren.

#### d) Ausblick in die Zukunft

Die gegenwärtige Quote der Jugendlichen-Ausbildung soll noch einmal erhöht werden, wenn die vorgesehene Erweiterung der Ausbildungskapazitäten durch den Bau eines neuen Ausbildungszentrums - drei Laboratorien, drei Technika, neun Unterrichtsräume etc. - im Jahre 1979 realisiert sein wird. Dann will der Betrieb pro Jahr 72 Jugendliche in die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter aufnehmen.

Diese Entwicklung hat die Erwachsenen-Ausbildung nicht beeinträchtigt; im Gegenteil soll diese weiterhin den Schwerpunkt der

Qualifizierungsaktivitäten bilden und deshalb in Zukunft ebenfalls - nämlich auf 144 pro Jahr - aufgestockt werden. Eine solche Verdoppelung gegenüber den Ist-Zahlen soll auch bei der Ausbildung von Operateuren und Industriemeistern der Fachrichtung Chemie erfolgen: von derzeit - beide zusammen - 48 auf in Zukunft 96.

Hintergrund dieser Planzahlen ist eine - allerdings eher vage - Zielvorstellung, unter den 4000 bis 5000 qualifizierten Produktionsarbeitern, die sich heute in den Lohngruppen 4 und 5 befinden, den Anteil an ausgebildeten Chemiefacharbeitern von derzeit 1 : 10 im Verlauf der nächsten 10-12 Jahre auf etwa 1 : 4 bis 1 : 3 anzuheben.

## 2. Die Entwicklung im Fall G

- Beispiel für den Implementationstyp (c) in der Chemischen Industrie - 1)

---

Beim Betrieb G handelt es sich ebenfalls um das Stammwerk eines großen Chemieunternehmens der Bundesrepublik Deutschland. Er liegt in einer Industrieregion.

### a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)

Der Betrieb G betreibt seit 1949 die Ausbildung von Erwachsenen zu Chemiefacharbeitern, und zwar zumindest seit Beginn der 60 er Jahre kontinuierlich in erheblichen Quanten.

Seit etwa dieser Zeit hat er gelegentlich vorsichtige und quantitativ äußerst schwache - maximal 4 Jugendliche pro Jahr um-

1) Dieser Betrieb war Gegenstand einer ausführlichen Betriebsfallstudie

fassende - Versuche mit der Ausbildung von Jugendlichen zu Chemie-facharbeitern gemacht. Erst 1972/73 gingen diese Versuche in regelmäßige Jugendlichen-Ausbildung über, die ab 1975 quantitativ sprunghaft anstieg.<sup>1)</sup>

Seit Mitte der 50er Jahre konnte dieser Betrieb die Möglichkeit, eine in unmittelbarer Nähe seines Standorts von einem öffentlichen Träger angebotene Meisterausbildung für die Qualifizierung seiner Meister nutzen; seit 1968/70 ist eine betriebseigene Meisterausbildung aufgebaut worden.

Die Erwachsenen-Ausbildung wird seit 1977 ergänzt durch eine Art innerbetrieblicher Kurzausbildung für angelernte Produktionsarbeiter, welche bereits bisher relativ anspruchsvolle Tätigkeiten ausübten, die aber, um in die Facharbeiter-Lohngruppe eingestuft zu werden, den Nachweis der entsprechenden Kenntnisse benötigten.<sup>2)</sup>

b) Die Entwicklung von Mitte der 60er bis zur Mitte der 70er Jahre: Fortführung und Verstärkung der früher eingeführten Erwachsenen-Ausbildung

Die Ausbildungsaktivitäten des Betriebs G dienten sehr lange Zeit - bis vor etwa 10 Jahren - so gut wie ausschließlich der Deckung eines Qualifikationsbedarfs auf der Ebene der unteren Führungskräfte. Dieser Bedarf war durch zwei Bündel von Faktoren be-

- 
- 1) Die Zahlen der neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnisse  
 1972 - 1974: ca. 12 - 20 pro Jahr  
 1975: 40  
 1976: 70  
 1977: 96  
 1978: 120  
 1979: 150 (geplant)

- 2) Trotz der Bezeichnung 'Kurzausbildung' dürfen diese Kurse in ihrem Anspruch nicht unterschätzt werden; sie umfassen 162 Stunden und sollen nach Intention der Ausbildungsabteilung der regulären Facharbeiterausbildung möglichst stark angenähert werden.



dingt: Erstens wurde er durch die im Gefolge der erheblichen Expansion dieses Betriebes eingetretene starke Ver-mehrung entsprechender Führungskräftepositionen ausgelöst, die zu einer Überforderung der Kapazitäten der traditionellen Qualifizierungs- und Aufstiegsformen, kontinuierlich Führungskräfte-nachwuchs bereitzustellen, führte. Der Betrieb konnte für die Auffüllung seiner Produktionsbelegschaften zwar über viele Jahre hinweg von einem starken Nachfluß "irgendwie gelernter" Arbeitskräfte - insbesondere ehemaliger Bergleute - profitieren, welche beträchtliche Eigenleistungen für ihre Qualifizierung innerhalb der Tätigkeit zu erbringen in der Lage waren; aber die begrenzte Zahl der anspruchsvolleren Arbeitsplätze je Produktionsbereich, die durchlaufen zu haben gewissermaßen qualifikatorische Vorbereitung für die Übernahme von Führungspositionen war, zeitigte doch spezifische Grenzen dieses Verfahrens der Nachwuchsgewinnung.

Dazu kamen zweitens - mit solchen Tendenzen ineinandergreifend und sie verschärfend - steigende Qualifikationsanforderungen an diese Führungskräfte. Es handelte sich dabei vor allem um Anforderungen an breitere und/oder generellere fachliche Qualifikationen, welche die aus immer kürzerer Lebensdauer der Anlagen resultierende zunehmende Zahl an Umsetzungen besser zu bewältigen ermöglichen und damit die Manövriermöglichkeit der Personalabteilung bei Umstellungsfällen verbessern sollten. Wie bei Betrieb F wurde auch hier die aus der mangelnden Breite der fachlichen Qualifikationen resultierende geringe Fähigkeit zu innerbetrieblicher Mobilität, die bei angelernten Arbeitskräften generell ein zentrales Problem darstellt, bei unteren Führungskräften wegen ihrer besonderen sachlichen Verantwortung und wegen ihrer schwer reversiblen Ansprüche an Arbeitsbedingungen und Entlohnung als besonders problematisch empfunden.

Der dadurch bestimmte Qualifikationsbedarf konnte nur durch erwachsene, bereits langjährig produktionserfahrene Arbeitskräfte

gedeckt werden. Die vorhandenen Produktionsarbeiter nur durch Meisterausbildung für Führungspositionen zu qualifizieren - was ja eine Alternative gewesen wäre -, schien problematisch, zum einen aufgrund der ungenügenden berufsfachlichen Prägung der Meisterausbildung, zum anderen und wichtigeren - man hätte schließlich die Meisterausbildung ändern bzw. ihr einen fachlichen Vorkurs o.ä. vorschalten können - vor allem deshalb, weil für die Gewinnung von Meistern die Möglichkeit der Selektion unter einer genügend großen Zahl von fachlich ausreichend qualifizierten Arbeitskräften für unverzichtbar erachtet wurde.<sup>1)</sup>

Neben der Dominanz des Bedarfs an Führungskräften, welcher den Betrieb G mit Notwendigkeit auf die Qualifizierung von erwachsenen Arbeitskräften verwies, drängte auch das Interesse vieler bereits im Betrieb beschäftigter angelernter Produktionsarbeiter, nicht nur Einkommen und beruflichen Aufstieg durch Zusatzqualifizierung abzusichern, sondern durch ein Facharbeiterzertifikat auch bessere individuelle Mobilität auf dem Arbeitsmarkt zu erwerben, in diese Richtung. Gerade die damals in großer Zahl eingesetzten ehemaligen Bergleute verfügten über entsprechende Krisenerfahrung, die sie an anerkannten Ausbildungsabschlüssen interessiert sein ließ.

Diese Entwicklungen hatten den Betrieb veranlaßt, die seit 1949 existierende Erwachsenen-Ausbildung sukzessive zu verstärken. So wurden seit Anfang der 60er Jahre in jährlich großen Quanten - im langfristigen Durchschnitt jährlich 80 - 100 Arbeitskräfte - die "besten" der in den einzelnen Produktionsstätten bereits tätigen Produktionsarbeiter in Abendkursen geschult und zum Facharbeiter-Abschluß gebracht.

---

1) Bis zum Aufbau einer werkseigenen Meisterausbildung mag die Schwierigkeit dazu gekommen sein, die dem betrieblichen Schichtrhythmus unterworfenen Arbeitskräfte in den schulmäßigen Betrieb der Einrichtung des öffentlichen Trägers von Meisterausbildung einzugliedern.

Im Interesse einer langfristigen Sicherung des Nachwuchses an qualifiziertem Produktionspersonal versuchte der Betrieb in dieser Zeit auch, Jugendliche zu Chemiefacharbeitern auszubilden. Doch kamen diese Versuche nicht über vereinzelte, unregelmäßige Ansätze von geringem, für den Gesamtbedarf bedeutungslosem Volumen hinaus. Der Betrieb kapitulierte vor dem Desinteresse der Schulentlassenen an einer Ausbildung, die auf Produktionstätigkeiten hinführt, und vor den ausbildungsorganisatorischen Problemen, die aus den für Jugendlichen-Ausbildung mit ihrer Bindung an die Tagschicht zu knappen Ausbildungskapazitäten resultierten; diese "Kapitulation" erfolgte umso leichter, als ja der aktuelle Bedarf durch Erwachsenen-Ausbildung zu befriedigen war.

Die geschilderten Verhältnisse waren bis in die 2. Hälfte der 60er Jahre hinein vorherrschend; so lange führte der Bedarfszog auf der Führungskräfteebene in aller Regel zu einem schnellen Aufstieg der zu Chemiearbeitern ausgebildeten Produktionsarbeiter.

Dann aber reduzierte sich allmählich der Bedarf an Führungskräften auf den Ersatzbedarf, und die zu Chemiefacharbeitern ausgebildeten Arbeitskräfte konnten infolgedessen nicht mehr so schnell und automatisch aufsteigen; in diesem Kontext spielte auch eine Rolle, daß neben den zu Facharbeitern bzw. zu Facharbeitern und Meistern ausgebildeten Arbeitskräften immer noch bewährte ungelernte Kräfte in Führungspositionen aufstiegen, also mit den Ausgebildeten um diese konkurrierten. Konsequenz war, daß z.T. ausgebildete Arbeitskräfte länger auf der Produktionsarbeiter-Ebene "hängenblieben"; vereinzelt wurde ihnen dann sogar die Eingruppierung in die Facharbeiterlohngruppe vorenthalten, die nach Tradition und Geist dieser Bereiche einem solchen Produktionsarbeiter eben einfach nicht zustand. Es liegt auf der Hand, daß ein eventueller Stau in den bisher üblichen Karrieren von ausgebildeten Erwachsenen für den Betrieb Problem~~e~~bringen würde, da er aktuell zu Konflikten führen, und mittelfristig die Attraktivität der Erwachsenenbildung - und damit insgesamt diese Form der Gewinnung wertvoller Arbeitskräfte - gefährden würde.

Andererseits war diese Entwicklung aber dem Betrieb durchaus erwünscht, da auf diese Weise den Produktionsbetrieben nun Ausgebildete für längere Zeit, wenn nicht gar auf Dauer, als be-

rufsfachlich hervorragend qualifizierte Bediener und Überwacher der Anlagen erhalten blieben. Von seiten der - meist jüngeren - Leiter der technologisch avancierteren Produktionsstätten war der Wunsch nach solchen Produktionsarbeitern schon seit einiger Zeit zunehmend stärker artikuliert worden. Die wachsende Bedeutung von rascher und sicherer Identifikation der vielfachen Störungsursachen und ihre Behebung, von Überblick über größere Produktionsabschnitte, von Kenntnissen und Bereitschaft zur Einhaltung von Qualitätsstandards, Sicherheitsvorschriften, Umweltschutzauflagen etc. sowie vor allem von Fähigkeiten zur raschen und selbständigen Einarbeitung in laufend neue oder abgewandelte Produktionsverfahren führten immer mehr dazu, daß sich der Bedarf an Facharbeiterqualifikationen auch auf der Ebene von reinen Produktionstätigkeiten (ohne Führungsfunktionen) nachdrücklicher bemerkbar machte.

Dabei scheint diese zweite Entwicklung nicht ohne Zusammenhang mit der ersteren erfolgt zu sein: Die guten Erfahrungen der Betriebsleiter mit länger in ihren Bereichen verbleibenden, weil in ihrem Aufstieg blockierten Ausgebildeten dürften vielfach deren Vorteile (trotz etwas höherer Lohnkosten im einzelnen) vor Augen geführt und damit einen zunächst unbeabsichtigten Werbeeffect bei den Betriebsleitern bewirkt haben.

In Reaktion auf diesen allmählich längeren Verbleib von Ausgebildeten auf der Produktionsarbeiterebene mit allen seinen möglichen Folgeproblemen und auf das wachsende Interesse der Betriebsleiter an ausgebildeten Produktionsarbeitern wurden zwei Problemlösungsstrategien entwickelt:

Zum einen machte der Betrieb die Ausbildung zum Facharbeiter bzw. zum Meister <sup>1)</sup> zur Voraussetzung für den Aufstieg zu

1) Wer in die Lohngruppe M1 und M2 - meistens identisch mit Vorarbeiter- und Schichtführerpositionen - gelangen wollte, brauchte mindestens Chemiefacharbeiterausbildung; die darüberliegenden eigentlichen Meisterpositionen (M3, M4 und M5) erforderten Meisterausbildung.

Führungspositionen; allerdings wurde diese Regelung auf die jüngeren Arbeitskräfte beschränkt, um ihr damit bestimmte Konfliktpotentiale zu nehmen. Durch die damit bewirkte Abdrängung der angelernten Arbeitskräfte wurde mittelfristig der Aufstiegsraum für Ausgebildete erweitert.

Zum anderen versuchten vor allem die an ausgebildeten Produktionsarbeitern interessierten Betriebsleiter, deren Position aufzuwerten, sowohl um diese für - durch Erwachsenenausbildung - qualifizierte Arbeitskräfte, die in ihrem Aufstieg blockiert wurden, akzeptabel zu machen, wie auch um ihre Attraktivität für eventuelle zukünftige jugendliche Chemiefacharbeiter zu erhöhen. Als wirkungsvolle Aufwertungsmöglichkeit sah man die regelmäßige Übernahme ins Angestelltenverhältnis an, wie sie etwa bei Chemielaboranten üblich ist. <sup>1)</sup>

Dieser Modus der Problemlösung konnte bis in die Gegenwart hinein, zumindest in der angestrebten generalisierten Form, nicht durchgesetzt werden, wurde allerdings vereinzelt dafür benutzt, Konflikte mit den in ihren Aufstiegshoffnungen enttäuschten Absolventen der Erwachsenenausbildung - in den Jahren der Hochkonjunktur der beginnenden 70er Jahre ja für den Betrieb besonders wichtige Arbeitskräfte! - die Spitze zu nehmen.

---

1) Unter bestimmten Voraussetzungen können generell auch ungelernete Produktionsarbeiter "angestellt" werden, z.B. Vorarbeiter, aber auch Arbeitskräfte ohne Führungsfunktionen, die typische Angestelltenfunktion übernehmen (z.B. Stoffwärter). Die Betriebe nutzen diese Möglichkeit traditionell zur Bewältigung vergleichbarer Probleme. Allerdings unterliegt die Übernahme ins Angestelltenverhältnis der Kontrolle der verschiedenen Sozialversicherungsträger, die auf der Bindung an bestimmte Funktionen beharren, so daß dieser Möglichkeit doch Grenzen gesetzt sind.

c) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Forcierter Aufbau der  
Jugendlichen-Ausbildung

Daß ab 1975 die Jugendlichen-Ausbildung ziemlich rasch an Bedeutung gewann, ist auf eine Reihe von zu diesem Zeitpunkt aufeinander treffenden Entwicklungen zurückzuführen:

- o Die Probleme, Jugendliche für Chemiefacharbeiterausbildung zu rekrutieren, ließen sich nun besser lösen, da Ausbildungsplatz-Knappheit und wachsende Zahlen von Ausbildungsbewerbern die erfolglosen Jugendlichen unter steigenden Druck setzten, auch von ihnen als schlecht eingeschätzte Ausbildungsplätze zu akzeptieren.

Wie in den anderen untersuchten Betrieben auch, wurden und werden auch hier die für andere Ausbildungsplätze abgelehnten Bewerber durch Eignungstests und Gespräche auf die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter umorientiert, u.a. mit dem Hinweis auf die im Vergleich zu anderen Ausbildungsberufen besonders guten Aufstiegschancen dieses Berufs; wie dort auch, können die Betriebe zwar ihre Ausbildungsplätze angesichts übergroßer Bewerberzahlen letztlich füllen, jedoch verweist die Häufigkeit der Ablehnung solcher Ausbildungsplätze selbst bei fehlender Alternative doch auf die Stärke des Mißtrauens der Jugendlichen gegen diesen Beruf.

- o Zugleich hatte der Betrieb G, wie Betrieb F auch, ein Interesse daran, die Ausbildungszahlen bei Laborfachkräften dem sinkenden Bedarf anzupassen, ohne dadurch in (arbeitsmarkt-) politisch brisanter Weise das Gesamtvolumen des Ausbildungsplatz-Angebots zu senken.
- o Drittens gab es zumindest in bestimmten Bereichen eine Überalterung der qualifizierten angelernten Produktionsarbeiter, der man mit ausgebildeten Jugendlichen entgegenzusteuern hoffte.

- o Und schließlich zeichneten sich - zumindest in den Augen der Ausbildungsverantwortlichen - Probleme für die Erwachsenen-Ausbildung durch eine gewisse qualifikatorische Auszeichnung der vorhandenen Produktionsbelegschaften ab; damit war mittel- oder langfristig nicht mehr gesichert, daß auf dem Weg ausschließ- lich der Erwachsenen-Ausbildung in ausreichendem Maße quali- fiziertes Produktionspersonal bereitgestellt werden könnte.

Die Aufstockung der Jugendlichen-Ausbildung Mitte der 70er Jahre stellte den Betrieb zunächst vor keine besonderen ausbildungs-organisatorischen Probleme: Mit einer intensiven Nutzung der für die Erwachsenen-Ausbildung bereits geschaffenen technischen und personellen Kapazitäten sowie einer Umwidmung eines Teils der Laborplätze der Laborantenausbildung für bestimmte Lernschritte der Chemiefacharbeiter-Ausbildung konnte die Vermehrung der zum Chemiefacharbeiter auszubildenden Jugendlichen im Ausbildungs- wesen zunächst gut bewältigt werden. Für den betriebspraktischen Teil dieser gesteigerten Ausbildungsaktivitäten - vor allem für die Notwendigkeit, entsprechend große Zahlen von qualifikatorisch zu betreuenden Ausbildungsplätzen vor Ort in den Produktions- stätten bereit zu stellen - glaubte man gerüstet zu sein, da die große Zahl der bereits ausgebildeten erwachsenen Facharbeiter als Kooperationspartner der Ausbildungsabteilung fungieren kann.

Dafür, daß sich die Penetration junger Chemiefacharbeiter in die Produktionsbereiche, die traditionell geprägt sind vom Seniori- tätsdenken des Produktionspersonals bzw. der Führungskräfte und wo die Bindung von Aufstieg an formalisierte Qualifikationen allenfalls für erwachsene Arbeitskräfte akzeptiert ist, eben- falls nicht zu einem gravierenden Problem auswachsen würde, konnte der Betrieb auf die entlastende Wirkung mehrerer Ent- wicklungen hoffen:

- o Zunächst begünstigte und begünstigt der zeitweilige Einstel- lungsstop die Einschleusung von Jungfacharbeitern, da unter solchen Bedingungen den Produktionsbetrieben keine andere

Wahl bleibt, wenn sie ihr Personal ergänzen müssen.

- o Außerdem setzte man auf die Entschärfung der Konkurrenzproblematik durch verschiedene, z.T. bereits langjährig praktizierte Einrichtungen, welche den erwachsenen Produktionsarbeitern die Furcht vor nachrückenden Jungfacharbeitern zu nehmen oder zumindest diese abzumildern in der Lage waren. Hierzu zählen die Möglichkeit von Sonderaufstiegen durch Übernahme in das Angestelltenverhältnis und vor allem die Möglichkeit des nachträglichen Erwerbs eines Facharbeiterzertifikats oder zumindest einer Absicherung des Facharbeiterlohns:

Die klassische Erwachsenen-Ausbildung wird ja, wie erwähnt, seit 1977 ergänzt durch eine Art innerbetrieblicher Kurzausbildung für angelernte Produktionsarbeiter, welchen auf diese Weise die Einstufung in die Facharbeiter-Lohngruppe ermöglicht wird. Das Interesse bei den potentiellen Interessenten ist über alle Erwartung des Betriebes hoch.

Mit diesen beiden Formen der Erwachsenenqualifizierung und den daran gebundenen Lohnaufstiegen dürften sich erhebliche Teile der schon länger im Betrieb befindlichen qualifizierten Produktionsarbeiter der unmittelbaren Konkurrenz von jugendlichen Facharbeitern auf der Ebene der anspruchsvollsten Produktionsarbeitertätigkeiten zunächst einmal entziehen können und infolge dessen deren Einschleusung in die Produktionsbelegschaften wenig Widerstand entgegensetzen. Längerfristig ist aber natürlich mit verschärfter Konkurrenz um Führungspositionen zu rechnen, und damit - ceteris paribus - geringeren Chancen der Jugendlichen, die in der Vergangenheit bestehenden besonders guten Aufstiegschancen auch noch in diesem Ausmaß vorzufinden.

#### d) Ausblick in die Zukunft

Mit der Forcierung der Jugendlichen-Ausbildung wurde und wird keinesfalls - zumindest nicht kurzfristig - geplant, die Ausbildung von Erwachsenen einzuschränken oder gar aufzuheben. Sie soll in den bisherigen Quanten aufrechterhalten werden, wenn sich weiterhin genügend Arbeitskräfte dafür interessieren. Motiv



hierfür ist neben der Vermeidung von Konflikten mit der angelernten Produktionsarbeiterschaft das Interesse an kurzfristig verfügbaren potentiellen Führungskräften sowie die - u.a.auch daraus resultierende - hohe Wahrscheinlichkeit, daß diese Arbeitskräfte den Betrieb nicht verlassen werden.

Die Jugendlichen-Ausbildung soll nochmals erheblich - bis 1979 auf 150 Neueinstellungen pro Jahr-aufgestockt werden. Dabei nimmt der Betrieb sogar gewisse Qualitätseinbußen in Kauf, wenn die bisher eingehaltenen - über den Vorschriften des veralteten offiziellen Berufsbildes liegenden - Standards aufgrund der dann knapp werdenden Plätze im Ausbildungstechnikum nicht mehr voll realisiert werden können. Er verzichtet aber trotz dieses gewissen Bedarfs an zusätzlichen Ausbildungskapazitäten auf den Bau eines zusätzlichen Ausbildungstechnikums.

Der Grund dafür ist die Unsicherheit über die längerfristige Zukunft der Jugendlichen-Ausbildung: Zum einen rechnet man wegen des für die Mitte der 80er Jahre generell zu erwartenden Rückgangs der Zahl der Ausbildungsbewerber damit, daß dann bei der Rekrutierung von jugendlichen Auszubildenden wieder ähnliche Probleme wie in der Vergangenheit auftreten könnten.

Zum anderen kann dem Einsatz und damit auch der Ausbildung von jungen Chemiefacharbeitern - evtl. schon bald - eine wirksame Konkurrenz aus dem Einsatz anders qualifizierter Arbeitskräfte erwachsen:

Dabei handelt es sich erstens um den Einsatz junger Facharbeiter anderer Berufsfachrichtungen - Laborberufe, technisch-gewerbliche Berufe -, welche nach ihrer Ausbildung vom Betrieb aufgrund von Arbeitsmangel in ihrem Beruf nicht übernommen werden und deshalb die Ausweichmöglichkeit, als nicht fachspezifisch Ausgebildete und folglich "Anzulernende" in der Produktion zu arbeiten,

akzeptieren. Sie dürften dort aufgrund ihrer hohen Vorqualifikation besonders gute Chancen einer raschen Anlernung, der Übernahme anspruchsvoller Arbeitsplätze und des Aufstiegs in die Einsatzbereiche von Chemiefacharbeitern haben.

Bisher sind solche Entwicklungen erst in wenigen Fällen aufgetreten; der im Jahre 1976 erfolgte Einsatz von ausgebildeten jungen Meß- und Regelmechanikern, die man als solche nicht beschäftigen konnte, in der Produktion wird allgemein als Beginn einer möglichen Entwicklung in dieser Richtung gesehen; allerdings sind sich über die Wünschbarkeit einer solchen Entwicklung die Verantwortlichen im Personal- und Ausbildungswesen nicht einig.

Zum Teil wird dieser Weg auch in formalisierterer Weise geplant und durchgeführt: Man hat die Zahl der neu eingestellten Chemie-laborjungwerker mit zweijähriger Ausbildungszeit nicht soweit reduziert, wie dies vom absehbaren Bedarf her sinnvoll wäre, und beabsichtigt, den nicht als solche einsetzbaren Ausgebildeten später eine Ausbildung zum Chemiefacharbeiter anzubieten, auf die dann die zweijährige Laborjungwerker-Ausbildung angerechnet werden soll.

Und schließlich können Wirkungen auf die Zukunft der (Jugendlichen-)Ausbildung zum Chemiefacharbeiter von der neuen Qualifizierungs-Maßnahme für sog. Tarifvertrags-Jugendliche ausgehen: Jugendliche ohne Hauptschulabschluß werden gemäß einem zwischen den Sozialpartnern der Chemischen Industrie abgeschlossenen Tarifvertrag ein oder zwei Jahre<sup>1)</sup> auf mehreren Arbeitsplätzen in systematischer Form angelernt und dann in die Produktion überstellt. Ob die hierin angelegte, im Verhältnis zur traditionellen - d.h. ungeordneten, kurzfristig auf die Ausfüllung eines bestimmten, wenig anspruchsvollen Arbeitsplatzes orientierten - Anlernung größere Dauer, Systematik und evtl. pädagogische Betreuung dieser Maßnahmen nur dazu ausreichen werden, die Jugendlichkeit und evtl. qualifikatorische Schwäche ihrer Teilnehmer zu kompen-

---

1) In der im untersuchten Betrieb bereits vor Abschluß dieses Tarifvertrages installierten Form dauerte diese systematische Anlernung sogar bis zu drei Jahren.

sieren, oder ob damit neue qualifikatorische Potentiale der traditionellen Anlernung erschlossen werden können, ist nicht abzusehen. Im letzteren Fall allerdings würde sich der Betrieb mit diesen Maßnahmen eine neue Form der Gewinnung von - sehr jungen! - vorqualifizierten und weiter qualifizierbaren Angelernten schaffen, die für bestimmte Bereiche der Produktion durchaus ein Substitutionspotential für Chemiefacharbeiter darstellen und damit möglicherweise heute bestehende Notwendigkeiten einer Vollausbildung wieder einschränken würde.

### 3. Die Entwicklung im Fall H

- Beispiel für den Implementationstyp (d) in der Chemischen Industrie -<sup>1)</sup>
- 

Bei Betrieb H handelt es sich um ein mittleres Chemiewerk, welches vor etwa 20 Jahren zum Tochterwerk eines der drei größten Chemieunternehmen der BRD geworden ist. Entstanden im zweiten Weltkrieg als ausgelagerte Produktionsstätte eines der beiden anderen großen Chemiekonzerne, hatte der Betrieb während der ersten Jahre nach dem Krieg ein höchst unsicheres und wechselvolles Schicksal in der Hand verschiedener Eigentümer. Nachdem er in den Besitz der heutigen Muttergesellschaft gekommen war, konnte er relativ lange eine gewisse Eigenständigkeit bewahren, nicht zuletzt aufgrund seiner Vorgeschichte und seiner geografisch etwas randständige Lage.

- a) Die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für Produktionspersonal (Überblick)
- 

Eine Ausbildung von Erwachsenen zu Chemiefacharbeitern hat es in diesem Betrieb nie gegeben.

Die Ausbildung von Jugendlichen wird erst seit 1974 - mit 12 - 15 Jugendlichen pro Jahr - in relevanter Weise durchgeführt. Allerdings hatte es bereits seit 1968 vereinzelte, quantitativ ganz schwache und diskontinuierliche Versuche der Ausbildung von Jugendlichen gegeben.

Die Ausbildung von Meistern wurde 1966 eingeführt.

- b) Die Entwicklung von Mitte der 60er bis Mitte der 70er Jahre: Erfolglose Versuche mit Jugendlichen Ausbildung
- 

Die - wenn auch zaghaften und zahlenmäßig schwachen - Anfänge

---

- 1) Dieser Betrieb war Gegenstand einer ausführlichen Betriebsfallstudie.

von Qualifizierungsaktivitäten der zweiten Hälfte der 60er Jahre wurden ausgelöst durch Qualifikationsprobleme sowohl auf der Produktionsarbeiter- wie auf der Führungskräfteebene. Sie lassen sich sowohl auf gestiegenen Bedarf als auch auf eine Überforderung des traditionellen Versorgungssystems zurückführen.

Ursache des in diesen Jahren zutage tretenden Qualifikationsbedarfs war ein in den Jahren 1963/64 einsetzender starker Expansionsschub des Werkes und eine Reihe damit einhergehender technologischer und arbeitsorganisatorischer Veränderungen, wie sie auch aus den bereits dargestellten Fällen bekannt sind. Zur sukzessiven Umstellung auf kontinuierliche und zum Teil sogar automatisierte Produktionsprozesse etc. kam hinzu, daß - im Interesse der Konkurrenzfähigkeit dieses bislang eher marginalen und in seiner Existenz gefährdeten Betriebs - gezielt versucht wurde, die Personaldichte zu reduzieren. Das bedeutete eine Konzentration von mehr Anforderungen auf die einzelne Arbeitskraft. Die dadurch bedingte Zunahme an Verantwortung wurde für die unteren Führungskräfte noch dadurch verstärkt, daß ab diesem Zeitraum die Betriebsingenieure nicht mehr (voll) im Schichtbetrieb eingesetzt wurden; damit fiel also die Beaufsichtigung des Produktionsprozesses in den Nachtzeiten voll den Meistern und Vorarbeitern zu.

Diese Entwicklungen führten zu Qualifikationsproblemen bei den die anspruchsvolleren Produktionstätigkeiten ausführenden Arbeitern, noch mehr aber bei den unteren Führungskräften: In dieser Situation der raschen Expansion zeigten sich die Grenzen des traditionellen Verfahrens, den Meister- und Facharbeiternachwuchs aus den besten der vorhandenen Produktionsarbeiter zu rekrutieren, hier deutlich in Form einer (zu) raschen Ausschöpfung des Reservoirs an potentiellen unteren Führungskräften. Diese Versorgungsprobleme drohten sich dadurch zu verschärfen, daß der Nachfluß von vorqualifizierten Arbeitskräften vom Arbeitsmarkt - bei diesem Betrieb in den 50er Jahren vor allem in der Umgebung angesiedelte Flüchtlinge - in den vorausgegangenen Jahren allmählich schwächer geworden war, und daß der Betrieb aufgrund

seiner randständigen, ländlichen Lage weniger als andere Betriebe in dieser Zeit auf vom Strukturwandel anderer Branchen freigesetzte, industrieerfahrene Arbeitskräfte zurückgreifen konnte.

Dazu kamen teils unmittelbar manifeste, teils absehbare Qualifikationsdefizite bei den bereits vorhandenen Meistern; ihre zum Teil beträchtlichen, auf Erfahrungslernen aufgebauten Qualifikationen verloren mit dem Verschwinden der alten Anlagen an Bedeutung, das Fehlen breiterer und/oder generellerer fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten, die für ein reibungsloses Überwechseln in neue Aufgabengebiete und den Erwerb neuer Erfahrungssqualifikationen erforderlich gewesen wären, wurde sichtbar. Daneben drohten - zumindest in den Augen einiger für die betriebliche Personalpolitik zuständiger Führungskräfte - mit dem allmählichen Auftreten eines neuen, selbstbewußteren Arbeitertyps die "Führungsqualitäten" dieser Meister, die ihre berufliche Sozialisation und ihren Aufstieg zum Teil bereits in den Vorkriegs- und Kriegzeiten erlebt hatten, zu veralten.

Versuche des Betriebs, die Qualifikationslücke im Produktionsbereich durch ausgebildetes Laborpersonal zu schließen, halfen zwar in Einzelsituationen über konkrete Engpässe hinweg, brachten aber keine tragfähige Dauerlösung.

Durch den Einsatz von Laboranten zusätzliches Qualifikationspotential einzubringen wurde in doppelter Weise versucht: Die den Produktionsbetrieben angegliederten Betriebslabors erhielten sog. Schichtanalytiker, welche den Produktionsprozeß rund um die Uhr begleiteten und laufend Qualitätskontrollen durchführten. Außer gewissen Entlastungen in der Produktüberwachung brachte dies aber keine grundlegende Entspannung der Probleme der Qualifikationsdefizite des eigentlichen Produktionspersonals. Im Prinzip wirkungsvoller war demgegenüber der Einsatz von ausgebildetem und meist in Betriebslabors bereits mit dem Produktionsprozeß vertraut gewordenem Laborpersonal direkt an den Produktionsanlagen. Doch hielten Knappheiten bei dieser Arbeitskräftegruppe - der Betrieb litt damals unter einer erheblichen Fluktuation der Laboranten - diese Lösung in relativ bescheidenen Grenzen.

Das Ineinandergreifen dieser quantitativen und qualitativen Veränderungen des Qualifikationsbedarfs sowie der Möglichkeiten seiner Deckung erzeugte also eine Problemlage, die zumindest von der Werksleitung als von solchem Gewicht und solcher Dringlichkeit perzipiert wurde, daß man dem Gedanken an ausgebildete Produktionsarbeiter nahttrat. Dabei wurde zur mittel- und langfristigen Sicherung ausreichenden qualifizierten Produktionspersonals zunächst die Ausbildung von Jugendlichen ins Auge gefaßt. Für die Deckung des unaufschiebbaren Bedarfs an unteren Führungskräften hätte die Meisterausbildung zur Verfügung gestanden, mit deren Konzeption und Einführung sich der Betrieb schon seit Beginn der 60er Jahre befaßt hatte, allerdings gegen erheblichen und weitgehend erfolgreichen Widerstand großer Teile des Produktionspersonals.

Dieser Widerstand ging von verschiedenen Seiten aus: zum einen von den qualifizierteren, schon langjährig im Betrieb beschäftigten und einflußreichen Produktionsarbeitern, die eine Formalisierung von Aufstiegswegen als eine Gefährdung ihrer Aufstiegshoffnungen und als unsinnige Erschwerung ihrer Realisierung ansehen mußten; zum anderen von den Betriebsleitern, die die Formalisierung von Aufstiegswegen aufgrund des daraus resultierenden Verlusts an eigenen Entscheidungs- und damit Einflußmöglichkeiten ablehnten.

Doch wurde eine solche sich unter Bedarfsgesichtspunkten anbietende Kombination von Jugendlichen- und Meister-Ausbildung damals nicht realisiert, da für den Fall der Einführung von Jugendlichen-Ausbildung massive Schwierigkeiten für die praktische Durchführung dieser Qualifizierung und noch mehr für die spätere Einfügung der jungen Chemiefacharbeiter in die Belegschaften - Folge von Konkurrenzängsten bei den vorhandenen angelernten Arbeitskräften - vorausgesehen wurden. Statt dessen die qualifizierungsfähigen Produktionsarbeiter durch Erwachsenen-Ausbildung zu qualifizieren, wurde personalpolitisch als mindestens ebenso problematisch empfunden: Der Betrieb hätte mit zwei Belegschaftsgruppen zugleich Konflikte bekommen, mit den durch ausgebildete Produktionsarbeiter bedrohten, meist älteren Meistern und mit den die Notwendigkeit einer Ausbildung angesichts der bisherigen Praxis nicht akzeptierenden Produktionsarbeitern. Daneben dürfte eine wichtige Rolle gespielt haben, daß in diesem Betrieb aufgrund der 12-Stun-

den-Schicht eine Erwachsenen-Ausbildung in der Freizeit faktisch nicht möglich gewesen wäre, der Betrieb die Arbeitskräfte also - zumindest partiell - hätte freistellen und damit seine aktuellen Personalknappheiten noch mehr verschärfen müssen.

Mit dem Ziel, den bei Einführung von neuen formalisierten Qualifizierungswegen unvermeidlichen Widerstand möglichst zu minimieren, entschied sich der Betrieb, ihn auf die Spitzengruppe der Produktionsbelegschaften zu konzentrieren und beschränkte sich deshalb darauf, die Meisterausbildung mit mehr Nachdruck durchzusetzen. Zweierlei wurde damit zu erreichen versucht: Zum einen mußte sowieso der aktuelle Bedarf an qualifizierteren Meistern befriedigt werden. Zum anderen sollte - in längerfristiger Perspektive - die Meisterausbildung die Voraussetzungen für die Einführung von Jugendlichen-Ausbildung verbessern helfen. Man hoffte, durch die allmähliche Einschleusung ausgebildeter Meister in die Produktionsbelegschaften die für die Ausbildung von Jugendlichen im Produktionsbetrieb aufgeschlossenen und befähigten Kooperationspartner der Ausbildungsabteilung zu gewinnen, welche für die nicht in Lehrwerkstatt, Ausbildungstechnikum bzw. Lehlabor durchführbare Teile der Qualifizierung unverzichtbar sind. Außerdem sollten mit den ausgebildeten Meistern den zukünftigen Jungfacharbeitern gegenüber selbstbewußte, nicht durch Konkurrenzängste verunsicherte Vorgesetzte geschaffen werden.

Die damit beschlossene vorläufige Abstinenz gegenüber der Jugendlichen-Ausbildung wurde in den Folgejahren nicht voll durchgehalten. Ab 1968 wurden - mit jeweils nur wenigen Jugendlichen - noch mehrere Anläufe unternommen, die aber der Ausbildung nicht zum entscheidenden Durchbruch verhelfen. Neben Schwierigkeiten, in ausreichender Zahl Jugendliche für eine Ausbildung in einem Produktionsberuf zu gewinnen, waren die nur unzulänglichen Ausbildungseinrichtungen - insbesondere das Fehlen eines Ausbildungs-



technikums<sup>1)</sup> - für das nur halbherzige Engagement in der Jugendlichen-Ausbildung verantwortlich. Insbesondere bestätigten sich aber die Befürchtungen, welche ursprünglich den vorläufigen Verzicht auf Jugendlichen-Ausbildung begründet hatten: Die traditionell qualifizierten Meister und auch die Betriebsleiter verweigerten ihre unabdingbare Mithilfe bei den praktischen Teilen der Ausbildung und boykottierten vor allem die Einschleusung und Einarbeitung der vereinzelt jungen Chemiefacharbeiter. Der Betrieb mußte also auch in der Folgezeit weitestgehend mit traditionell angelernten Produktionsarbeitern arbeiten. Zum Erstaunen mancher Vertreter der Notwendigkeit von Ausbildung, welche im Zeitpunkt der Einführung automatisierter Anlagen deren Besetzung mit voll ausgebildeten Arbeitskräften für absolut unabdingbar gehalten hatten, zeigte sich nun, daß die neuen technologischen und arbeitsorganisatorischen Produktionsbedingungen letztlich auch ohne ausgebildete Chemiefacharbeiter zu bewältigen waren. Dies galt zumindest so lange, als die vorhandenen angelernten Arbeitskräfte aufgrund ihrer allgemeinen und beruflichen Vorqualifizierung flexibel und lernfähig genug waren, in die neuen Aufgaben hineinzuwachsen, und gleichzeitig der Betrieb seinerseits elastisch genug war, ihnen hierfür auch die Möglichkeit zu bieten. Diese Beruhigung der Probleme bei der Versorgung mit besser qualifiziertem<sup>m</sup> Produktionspersonal wurde dadurch erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht, daß der Ausbauschub der vorhergegangenen Jahre abebbte und sich damit die quantitative Bedarfssituation entspannte.

1) Es wurde zwar bereits Ende der 60er Jahre der Bau eines Ausbildungstechnikums in Angriff genommen, doch durch verschiedene Unterbrechungen hat sich seine Fertigstellung bis heute verzögert. Gerade weil sie durch die Finanzierungsfrage stark an die generellen Existenzprobleme des Werkes gebunden war, spiegelt die Baugeschichte des Ausbildungstechnikums recht anschaulich, wie die konkrete Einschätzung der Notwendigkeit einer Ausbildung aufgrund objektiver Bedingungen großen Schwankungen ausgesetzt war: 1969 begonnen, wurde der Bau des Ausbildungstechnikums 1970 für drei Jahre gestoppt, dann 1973/74 wieder in Angriff genommen und sollte - durch verschiedene informell organisierte Hilfsaktionen vonseiten einzelner, an ausgebildeten Produktionsfachkräften interessierten Betriebsleitern tatkräftig unterstützt - 1977/78 fertiggestellt sein.

Außerdem hatte an der zufriedenstellenden Bewältigung der auf die Produktionsbelegschaften zukommenden Aufgaben hohen Anteil, daß die Meisterausbildung im zweiten Anlauf von den Produktionsbetrieben - insbesondere von den Betriebsleitern - doch positiv aufgenommen worden war <sup>1)</sup> und in der Folgezeit allmählich ein ausreichendes Reservoir an qualifizierten Meistern erzeugte. Obwohl oder gerade weil die Meisterausbildung auf einem Niveau durchgeführt wurde, das in fachlicher Hinsicht eher dem des Chemiefacharbeiters entsprach - bei den zu qualifizierenden Arbeitskräften fehlten ja die für eine Meisterausbildung im üblichen Sinne notwendigen fachlichen Grundlagen -, kam auf diese Weise genau das Qualifikationspotential in die Produktionsbetriebe, das dort so nötig gebraucht wurde.

Es ist auch nicht ausgeschlossen, daß die ausgebildeten Meister z.T. auch den dringendsten Bedarf auf Produktionsarbeiterebene sogar unmittelbar decken halfen, wenn der vereinzelt beobachtete Fall symptomatisch war, daß solche Meister nicht in Meisterpositionen kamen, weil keine Stellen frei waren oder der Widerstand von durch Anlernung qualifizierten Produktionsarbeitern und Meistern und von traditionell orientierten Betriebsleitern dagegen noch nicht gebrochen war.

#### c) Die Situation Mitte der 70er Jahre: Forcierter Aufbau von Jugendlichen-Ausbildung

Als 1974 die Zahl der sich um Ausbildungsplätze bewerbenden Jugendlichen - bei diesem Werk aufgrund seines spezifischen regionalen Arbeitsmarktes immer relativ groß - noch einmal rapid anstieg und zugleich der Bedarf an jungen Facharbeitern anderer Berufsfachrichtungen aufgrund des absehbaren Rückgangs der Fluktuation und des stagnierenden Ersatzbedarfs sank, der Betrieb aber gegenüber der Belegschaft und auf dem örtlichen Arbeitsmarkt sein soziales Image durch Aufrechterhaltung der Gesamtzahl der angebotenen Ausbildungsplätze wahren wollte, war das die Stunde der Einführung systematischer und kontinuierlicher Ausbildung von Jugendlichen zu Chemiefacharbeitern.

1) Allerdings erst nach härtesten Widerständen zu Anfang, die für die Teilnehmer des ersten Kurses wie auch die Ausbildungsabteilung große Unannehmlichkeiten und Risiken brachten.

Damit ergab sich die Chance, endlich an die Deckung eines lange empfundenen Bedarfs heranzugehen. So wurde im Jahre 1974 die erste Gruppe Schulentlassener für die Chemiefacharbeiter-Ausbildung rekrutiert. Seither wird diese Ausbildung mit zwölf bis fünfzehn Jugendlichen pro Jahr fortgesetzt.

Daß das Ausbildungstechnikum damals noch nicht fertiggestellt war, bedeutete keinen absoluten Hinderungsgrund, mit der Jugendlichen-Ausbildung zu beginnen, wenngleich eine erhebliche Erschwerung der faktischen Durchführung der Ausbildung. Wichtiger war, daß der Penetrationsprozeß von ausgebildeten Meistern, denen eine der Ausbildung und dem Einsatz von jungen Facharbeitern gegenüber positivere Haltung unterstellt werden konnte, in den Augen der Ausbildungsabteilung ausreichend weit gediehen war.

Diese Annahme konnte bis heute weder konkrete Bestätigung noch Widerlegung finden, da die ersten Jugendlichen erst 1977 die Ausbildung verließen, der Beginn ihrer Arbeitsaufnahme zum Zeitpunkt der Untersuchung also erst wenige Monate zurücklag. Eine gewisse Skepsis über die Penetrationschancen der jungen Facharbeiter wurde allerdings von verschiedenen Gesprächspartnern deutlich artikuliert: Noch immer gäbe es massiven Widerstand gegen Ausgebildete in den Belegschaften mehrerer Produktionsstätten; eine Abdrängung der jungen Chemiefacharbeiter in Labors oder ihre Abwanderung in andere Ausbildungsgänge (z.B. Techniker-Ausbildung), ähnlich wie bei den vereinzelt Absolventen früherer Jahrgänge, könne durchaus auch Schicksal dieser Jugendlichen werden.

#### d) Ausblick in die Zukunft

Die zuletzt genannten Probleme durchaus mit einbeziehend, rechnet die Ausbildungsabteilung aber doch mit einer Fortführung der Jugendlichen-Ausbildung zumindest für die nächsten fünf Jahre und mit einer allmählichen Verbesserung der Penetrationschancen von jungen Chemiefacharbeitern; dies wird, erstens, auf eine allmähliche Verstärkung der "Wegmacher"-Funktion ausgebildeter Meister zurückgeführt und, zweitens, auf die Wirkung des seit einiger Zeit geltenden Einstellungsstops, der die Produktionsstätten bei Arbeitskräftebedarf zwingt, junge Facharbeiter aus der betriebs-eigenen Ausbildung aufzunehmen.

Eine Aufspaltung der Ausbildung von Produktionsarbeitern in Chemiefacharbeiter- und Werker-Ausbildung, die auf der Basis des zweijährigen Ausbildungsberufs Chemiebetriebsjungwerker möglich wäre, wird für diesen Betrieb angesichts seiner Größenordnung nicht für sinnvoll und möglich gehalten. Zum einen ist der jährliche Nachwuchsbedarf an qualifizierten Produktionsarbeitern so gering, daß dieser - schon aufgrund ausbildungsorganisatorischer Bedingungen, vor allem der wegen Notwendigkeit von Ausbildungsgruppen mit einer gewissen Mindestgröße - nicht noch einmal gespalten werden könnte. Zum anderen verbietet sich eine qualitativ reduzierte Ausbildung wie die zum Chemiebetriebswerker von den Einsatzinteressen her, die der Betrieb mit Ausbildung verbindet: eine Gruppe von vielseitig und flexibel einsetzbaren Arbeitskräften zu gewinnen. Dieses Ziel aber setzt nun einmal eine gewisse Breite - auch und gerade auf theoretischem Gebiet - und damit eine dreijährige Ausbildungsdauer voraus.

An die Einführung von Erwachsenen-Ausbildung ist auch für die Zukunft nicht gedacht.

Teil B: Bedingungen und Probleme der Implementation  
von Ausbildung

- Generalisierung und Analyse -



## I. Die Qualifizierungsform Anlernung und der Prozeß ihres Defizitärwerdens

Die Betriebe der beiden untersuchten Branchen haben, wie aus den Betriebsmonographien zu ersehen, die Arbeitskräfte ihrer Produktionsbetriebe (einschließlich der unteren Führungskräfte: Schichtführer, Vorarbeiter und lange auch Meister) bis mindestens Ende der 40er Jahre, zum Teil bis Mitte der 60er Jahre, und zum größeren Teil sogar bis Mitte der 70er Jahre ausschließlich durch Anlernung qualifiziert. Warum aber haben sie dann überhaupt - früher oder später - Interesse an Ausbildung entwickelt und diese eingeführt?

Als strukturelle Grundlage aller Einzelfaktoren, die dafür relevant waren, läßt sich ein langjähriger, vielfältiger Prozeß des sukzessiven Defizitärwerdens der Anlernung ausmachen, der im folgenden analytisch rekonstruiert werden soll.

Zunächst wird, da für das Verständnis dieses Prozesses unabdingbar vorausgesetzt, die Anlernung in ihren wichtigsten Elementen in idealtypischer Form - d.h. unter den Bedingungen ihrer vollen Funktionsfähigkeit - dargestellt (1). Anschließend werden die Funktionsvoraussetzungen dieser Qualifizierungsform sowie deren durch verschiedene Veränderungsprozesse bedingte sukzessive Erosion analysiert, welche wesentlich zum Defizitärwerden der Anlernung beigetragen hat (2). Und schließlich werden in generalisierter Form kurz diejenigen wesentlichen Veränderungen der Qualifikationsanforderungen dargestellt, die - wenngleich weitgehend durch dieselben konkreten Entwicklungen bedingt wie die Erosion der Funktionsbedingungen der Anlernung, so doch analytisch von dieser zu trennen - den objektiven Druck auf Einführung einer neuen Qualifizierungsform wesentlich mitbedingt haben (3).

### 1. Der Ausgangspunkt - die Qualifizierungsform Anlernung

Zentral für den Prozeß der Qualifizierung durch Anlernung ist zunächst, daß - im Gegensatz zur Ausbildung - hier Qualifizierung und produktiver Einsatz einer Arbeitskraft uno actu erfolgen: Zeitlich, räumlich und sachlich aus dem Produktionsprozeß ausgegliederte Qualifizierungsprozesse existieren nicht; im laufenden Produktionsprozeß arbeitend, wird gelernt zu arbeiten, d.h. die An-

forderungen des Arbeitsplatzes zu erfüllen. In den untersuchten Produktionsbetrieben der Chemischen und Hüttenindustrie erschöpft sich die Bedeutung von Anlernprozessen jedoch nicht in der Erzeugung von (zunächst notwendigerweise eher einfachen) Qualifikationen für einen einzelnen Arbeitsplatz. Durch eine spezifische Aufeinanderfolge des Einsatzes einer Arbeitskraft auf verschiedenen, immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen und die dadurch jeweils erzwungenen und ermöglichten Qualifizierungsprozesse werden sukzessive hohe bis sehr hohe Qualifikationen erzeugt, für welche nach üblichem Verständnis eigentlich Ausbildung notwendig erscheint. Die naturwüchsigen Qualifizierungsprozesse mehrmaliger selbsttätiger Einarbeitung auf in ihren Anforderungen gestuften Arbeitsplätzen aggregieren sich also und konstituieren eine eigenständige Qualifizierungsform, die in gewisser Hinsicht den Qualifizierungsformen Berufsausbildung oder schulische Bildung äquifunktional ist.

In dieser Perspektive einer umfassenden Qualifizierungsform, die den qualifizierten Angelernten hervorbringt, ist Anlernung also identisch mit und bestimmt durch spezifische Formen und Abfolgen des Arbeitseinsatzes; diese werden im folgenden dargestellt mit dem Ziel, damit den Ausgangspunkt der untersuchten Prozesse des Übergangs zu einer "neuen" Qualifizierungsform idealtypisch vor Augen zu führen: das System der Anlernung in einem noch voll funktionsfähigen Zustand.

Neu vom Arbeitsmarkt rekrutierte Arbeitskräfte, die eine auf chemische oder stahlerzeugende und -verarbeitende Produktionsprozesse bezogene fachliche Qualifikation in aller Regel nicht aufweisen, werden zunächst prinzipiell auf Arbeitsplätzen mit niedrigsten Qualifikationsanforderungen (Hilfsarbeiter-Arbeitsplätzen) eingesetzt. Solche typischen sog. "Erstarbeitsplätze" befinden sich in den Produktionsbetrieben selbst, d.h. an den Anlagen und Aggregaten, in denen die Prozesse der Stoffumwandlung sich vollziehen, aber auch in den sogenannten Hilfs- und Nebenbetrieben, von denen Hilfsfunktionen für den eigentlichen Produktionsprozeß erfüllt werden.



Diese Bereiche dienen als innerbetriebliche Arbeitskräfte-Reservoirs, aus denen geeignet erscheinende Arbeitskräfte je nach aktuellem Bedarf der Produktionsbetriebe herausselektiert und tentativ auf anspruchsvollere Arbeitsplätze umgesetzt werden.

Eine gleiche bzw. ergänzende Funktion haben die sog. Fremdfirmen oder Unternehmerfirmen, d.h. kleine und mittlere Unternehmen, die oft über Jahre und Jahrzehnte hinweg auf dem Gelände der großen Chemie- und Stahlbetriebe bestimmte Aufgaben wahrnehmen, von Transporten, Bau- und Umbauarbeiten bis zu Reparatur und Unterhaltung von Anlagen. Diejenigen Arbeitskräfte dieser Auftragnehmer der großen Stahl- und Chemiebetriebe, welche deren Führungskräften nach längerer Beobachtung als geeignet erscheinen, werden abgeworben - je nach dem Ausmaß der Abhängigkeit der Fremdfirmen mit mehr oder weniger Zustimmung derselben.

Von den auf diese Weise aus dem Einsatzbereich von Hilfsarbeitern aufgestiegenen Produktionsarbeitern wird im Laufe vieler Jahre ein - allmählich immer kleiner werdender - Teil auf immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen eines bestimmten Betriebsbereichs (z.B. Hochofen, Kaltwalzwerk, Farbenproduktion etc.) eingesetzt. Die bei solchen Aufstiegsschritten notwendigen zusätzlichen Qualifikationen werden von den Produktionsarbeitern - mit Hilfe gelegentlicher Unterstützung von Arbeitskräften eines gleichen oder höheren Qualifikationsniveaus und zum Teil einer anfänglichen Einweisung durch untere Führungskräfte (Meister, Vorarbeiter, Schichtführer)-weitgehend selbsttätig durch Sammlung von Erfahrung und Routine erworben. Bei diesen Anlernprozessen gezeigte Fähigkeiten zur selbständigen Bewältigung neuer Anforderungen ("fachliche Bewährung") und die hierdurch sukzessive akkumulierte Erfahrung dienen umgekehrt den Betrieben als Kriterium der Selektion für Aufstiege.

Hohe Qualifikationen, wie sie etwa Erste Schmelzer und Oberwalzer in der Hüttenindustrie oder Postenleute an komplizierten Aggregaten der Chemischen Industrie benötigen, werden also durch langjährige Prozesse des - erfolgreichen - Einsatzes auf sukzessive immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen eines Betriebsbereichs erzeugt und können auch nur so erzeugt werden. Das bedeutet für die Arbeitskräfte, daß sie auch nur so und nur so weit solche hohen Qualifikationen erwerben können, als in ent-

sprechender zeitlicher Abfolge Arbeitskräftebedarf für - in qualifikatorischer Hinsicht aufeinanderfolgende - Arbeitsplätze entsteht und sie in diesen trial-and-error-Prozessen nicht ausgetauscht werden.

Da der Erwerb höherer Qualifikationen durch Arbeitsplatzwechsel nur möglich ist, wenn die auf den anspruchsvolleren Arbeitsplätzen geforderten Qualifikationen auf denen der einfacheren aufbauen oder sie zumindest teilweise übergreifen, versuchen die Betriebe nach Möglichkeit, die qualifizierteren Arbeitskräfte immer im gleichen Betriebsteil einzusetzen; tendenziell sogar an der gleichen Anlage, da dies die jeweils notwendige Anlernzeit zu minimieren geeignet ist.

Dies hat bei den qualifizierten Arbeitskräften zur Folge, daß die so erworbenen Qualifikationen den Einsatz in einem anderen Betriebsteil auf vergleichbarem Niveau nicht gestatten, da ihre Qualifikation ja betriebssteilspezifisch ist; das aber bedeutet, daß horizontaler Arbeitsplatzwechsel der qualifizierteren Arbeitskräfte in der Regel ein Neubeginnen auf dem Ausgangsniveau und damit eine Abstufung erforderlich macht.

Durch die notwendige Zeitdauer der Erzeugung der Qualifikation eines qualifizierten Angelernten sind die Dispositionsmöglichkeiten der betrieblichen Personalpolitik naturgemäß eingeschränkt; dies gilt insbesondere für den Fall, in dem durch starke Expansion und/oder radikale technologische Umstellungen vorhandener Anlagen der Aufbau einer neuen Belegschaft notwendig wird.

Für die dann auftretende Schwierigkeit, daß die benötigten höheren fachlichen Qualifikationen nicht vom Arbeitsmarkt fertig bezogen, aber auch nicht rasch genug innerhalb des Betriebs durch mehrmalige Anlernprozesse erzeugt werden können, haben die Betriebe allerdings ein Verfahren entwickelt, mit dem sie ihre Probleme lösen können: Aus bestehenden Belegschaften werden einzelne Arbeitskräfte des obersten und zum Teil eines mittleren Qualifikationsniveaus abgezogen und in monate- bis jahrelangen Prozessen der Qualifizierung durch Mitarbeit bei Installierung und Anfahren der neuen Produktionsanlagen zum "harten Kern" der neuen Belegschaften gemacht. Auf ihre Arbeitsplätze an den älteren Anlagen rücken Arbeitskräfte einer niedrigeren Qualifikationsstufe nach dem üblichen Aufstiegsverfahren nach, bis die durch Herausnahme der besonders qualifi-

zierten Arbeitskräfte entstandenen quantitativen Fehlbestände auf die Ebene der Hilfsarbeiter durchgewälzt sind und durch ungelernte Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt aufgefüllt werden können. Die neue Belegschaft wird ebenfalls von unten her durch Ungelernte vom Arbeitsmarkt aufgefüllt.

Auch die unteren Führungskräfte der Produktionsbetriebe erwerben ihre fachlichen Qualifikationen in der Regel ausschließlich durch diese Prozesse des "Lernens durch Tun" in kooperierenden Belegschaftsgruppen. Ihnen kommt in qualifikatorischer Hinsicht eine besondere Bedeutung zu, da sie in der Lage sein müssen, vorübergehende (bei Einsatz einer Arbeitskraft auf einem neuen Arbeitsplatz) oder dauerhafte Qualifikationsdefizite von Produktionsarbeitern zu beheben bzw. sie bei der Arbeitseinteilung einzukalkulieren und auszugleichen. Diese Anforderungen an ihre qualifikatorische Kompensationsfunktion verschärfen sich natürlich besonders bei allen Veränderungen sowohl der technologischen und arbeitsorganisatorischen Produktionsbedingungen wie auch der quantitativen und qualitativen Zusammensetzung der Belegschaft.

Ungeachtet der daraus resultierenden hohen Anforderungen an diese Arbeitskräfte, stellt die Möglichkeit eines Aufstiegs in solche "Führungspositionen" für Produktionsarbeiter eine wesentliche Perspektive dar, da dieser die hohen Belastungen aller Produktionstätigkeiten zumindest langfristig zu kompensieren verspricht. Die Perspektive eines allmählichen Aufstiegs bis in Führungspositionen fungiert demzufolge auch als Anreiz, über lange Jahre hinweg immer wieder neue Anlern- und "Bewährungs"-Prozesse auf sich zu nehmen bzw. genauer: selbsttätig immer wieder neue Qualifikationen zu erwerben.

Es liegt auf der Hand, daß infolge der im Verhältnis zur Gesamtheit der Produktionsarbeiter eines Produktionsbetriebs geringen Zahl der Führungspositionen nur eine kleine und besonders durchsetzungsfähige Minderheit von Arbeitskräften schließlich solche attraktiven Positionen einnehmen kann.

Ein zweiter Anreiz dafür, langjährige hohe Belastungen und vielfache selbsttätige Qualifizierungsprozesse auf sich zu nehmen,

wird durch die Lohnstruktur konstituiert: Mit - größeren - Aufstiegs- und das heißt Qualifizierungsschritten sind Lohnaufstiege verbunden. Einerseits wird also nicht jede zusätzliche Anforderung bzw. dafür notwendige Qualifizierungsleistung eines Produktionsarbeiters durch Lohnerhöhung honoriert, andererseits aber bleibt die Perspektive einer Höherstufung doch während des gesamten Berufslebenslaufs als Aufstiegs- und Qualifizierungsanreiz wirksam.

Die von den Betrieben vorgegebene Qualifizierungsform wird also gesichert und noch einmal verstärkt durch die - den Arbeitskräften durch belastende Arbeitsbedingungen und relativ niedrige Lohnanstiege aufgenötigten - Aufstiegsorientierungen und darauf bezogene Formen und Ziele der Interessenwahrnehmung und -durchsetzung<sup>1)</sup>.

Soweit die zentralen Charakteristika der traditionellen Muster des Arbeitseinsatzes von angelernten Arbeitskräften in den Produktionsbetrieben der Prozeßfertigung und des darin eingeschlossenen und dadurch unmittelbar bestimmten Gesamtprozesses der Erzeugung der Qualifikation qualifizierter Angelernter.

## 2. Die Funktionsbedingungen der Anlernung und ihre sukzessive Erosion

Es lassen sich für die Qualifizierungsform Anlernung eine Reihe genereller - betriebsexterner und -interner - Funktionsvoraussetzungen herausarbeiten, deren zumindest weitgehendes Vorhanden-

1) Das bedeutet naturgemäß nicht, daß neben diesen an i n d i v i d u e l l e r Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungssituation orientierten Formen der Interessenwahrnehmung nicht auch - und vielleicht trotz allem vorrangig - k o l l e k t i v e Formen existieren. Genauere Informationen über das Verhältnis dieser beiden Formen der Interessenwahrnehmung und -durchsetzung konnten im Rahmen dieser Untersuchung nicht ermittelt werden; es soll hier nur auf die Existenz eines Zusammenhangs mit einer bestimmten Qualifizierungsform hingewiesen, aber keine Aussage über die Stärke dieses Zusammenhangs gemacht werden.

sein als für ihre volle Funktionsfähigkeit wesentlich anzusehen ist. Durch verschiedene ökonomische, technisch-organisatorische und soziale Veränderungen wurden diese Funktionsvoraussetzungen der Anlernung in den untersuchten Betrieben im Laufe der Jahre seit dem II. Weltkrieg, insbesondere seit den 60er Jahren, sukzessive mehr oder minder <sup>1)</sup> gefährdet oder sogar zerstört. Infolge dieser Entwicklungen konnte die Anlernung ihre Funktion, für Arbeitsplätze verschiedenen Niveaus und insbesondere für die Führungskräfte- und Spitzenpositionen der Produktionsbetriebe qualifizierte Arbeitskräfte bereitzustellen, immer weniger ausreichend erfüllen. Ursache dafür waren zum einen Veränderungen des Arbeitsmarkts, die die personellen Voraussetzungen des Systems der Anlernung in quantitativer und struktureller Hinsicht in Frage stellten (Abschn. (1), (2), (3) und (4)); zum zweiten technologisch-arbeitsorganisatorische Veränderungen, die die Möglichkeiten einer ausreichenden Qualifizierung innerhalb des laufenden Produktionsprozesses gefährdeten (Absch. (5); (6), (7), (8) und (9)); sowie schließlich möglicherweise Veränderungen der Lohnstruktur (Abschn. (10)).

(1) Die Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt:

Die Qualifizierungsform Anlernung setzt zunächst das Vorhandensein eines quantitativ ausreichenden Arbeitsmarktangebots an gut qualifizierbaren, d.h. zu weitgehend selbsttätiger Qualifizierung fähigen, mindestens 18 Jahre alten Arbeitskräften voraus, welche bereit sind, niedriges Einstiegsniveau und längeren Verbleib auf Arbeitsplätzen eines unteren und mittleren Niveaus mit meist sehr hohen Belastungen zu akzeptieren. Solche Arbeitskräfte sind vorzugsweise junge Handwerksgesellen oder im Kleingewerbe ausgebildete Facharbeiter, die nach Abschluß ihrer Ausbildung nicht mehr in ihrem Ausbildungsberuf arbeiten können und infolgedessen zum Berufswechsel gezwungen sind.

1) Wie aus den Betriebsmonographien zu ersehen, war dieser Prozeß in den einzelnen Betrieben in recht unterschiedlichem Ausmaß vorangeschritten.

Arbeitskräfte dieses Typs standen infolge der überproportionalen Ausbildungsaktivitäten des Handwerks und gleichzeitiger Abnahme seiner Arbeitsplätze (Konsequenz u.a. der Konzentrationstendenzen im Handwerk) in der Nachkriegszeit und in den 50er Jahren überall in großen Quanten zur Verfügung. Seit Anfang bis Mitte der 60er Jahre nahm jedoch die selbstverständliche Verfügbarkeit solcher Arbeitskräfte ab, insbesondere in bestimmten Ballungsräumen, da sich hier für diese Arbeitskräfte attraktivere Beschäftigungsalternativen boten. Einzelne Betriebe konnten also zunehmend weniger gut die für die Erzeugung hochqualifizierter Angelernter durch langjährige Qualifizierungs- und Selektionsprozesse notwendigen Quanten an vorqualifizierten Arbeitskräften rekrutieren.

(2) Die Bindung der länger beschäftigten und qualifizierteren Arbeitskräfte an den Betrieb:

Nicht nur Verfügbarkeit von qualifizierungsfähigen Arbeitskräften vom Arbeitsmarkt ist notwendig, um das Funktionieren der Anlernung als Qualifizierungssystem zu sichern, sondern auch das Fehlen attraktiverer Beschäftigungsalternativen auf dem regionalen Arbeitsmarkt für die rekrutierten und durch mehrfache Anlernung bereits besser qualifizierten Produktionsarbeiter; nur unter dieser Bedingung sind sie an den anlernenden Betrieb gebunden und auf eine langjährige, tendenziell bis zum Ende ihres Berufslebenslaufes dauernde Beschäftigung in diesem festgelegt.

Auch diese Voraussetzung eines Funktionierens der Anlernung war im Gefolge der zunehmenden Verknappung der Arbeitskräfte, die für die 60er Jahre charakteristisch war, zum Teil immer weniger gegeben; dies gilt insbesondere für Betriebe in Ballungsgebieten, wo vorqualifizierte Arbeitskräfte ja vielfältige Möglichkeiten bekamen, in den tertiären Sektor mit seinen wesentlich besseren Arbeitsbedingungen abzuwandern. Da jedoch andererseits einer Abwanderung insbesondere der länger beschäftigten und qualifizierteren Arbeitskräfte die besseren Entlohnungsbedingungen der Hütten- und Chemischen Industrie entgegenstanden, ist dem Negativeffekt der Abwanderung von bereits (teilweise) in das System der Anler-

nung integrierten Produktionsarbeitern auf dessen Funktionsfähigkeit per Saldo kein zu großes Gewicht beizumessen.

### (3) Stetigkeit der Entwicklung des Personalbedarfs:

Die Erzeugung hoher Qualifikationen durch Anlernung ist vor allem dadurch gekennzeichnet, daß sie lange dauert und infolgedessen auf sprunghaft wachsenden Bedarf an qualifiziertem Personal nicht flexibel reagieren kann. Ähnliche Inflexibilität - wenn gleich mit für den Betrieb kurzfristig weniger problematischen Konsequenzen - weist sie gegenüber sprunghaft abnehmendem Personalbedarf auf, da zum einen bestimmte längere Beschäftigungs- und darin implizierte Qualifizierungszeiten Aufstiegserwartungen bei den Arbeitskräften hervorrufen, die vom Betrieb nicht ganz zu negieren sind, und - wichtiger - da zum anderen die bei plötzlicher Personal-Schrumpfung erforderlich werden den Umsetzungsprozesse durch das Fehlen von breiten bzw. transferierbaren Qualifikationen behindert werden.

Auch die für das System der Anlernung vorausgesetzte ungefähre Stetigkeit der Personalentwicklung war für viele Hütten- und Chemiebetriebe nicht bzw. nicht immer gegeben. Zum Teil nur einmalige, zum Teil aber auch mehrfache Sprünge im Personalbedarf ließen die Inflexibilität dieses Systems der Bereitstellung von Qualifikationen sichtbar werden: Insbesondere kurzfristig stark ansteigender Personalbedarf infolge von Produktionsexpansion, wie auch die Notwendigkeit größerer Umsetzungsprozesse bei Stilllegung von Betriebsteilen, aber auch die Stagnation der Beschäftigtenzahl und damit der Aufstiegsprozesse von potentiellm Führungskräftenachwuchs waren vielfach zentrale Auslöser des Manifestwerdens der Defizienz der Anlernung.

### (4) Ausgeglichene Altersstrukturen:

Mit einer in etwa stetigen Entwicklung des Personalbedarfs unmittelbar zusammenhängend, ist eine ausgeglichene Altersstruktur als weitere Bedingung dafür zu nennen, daß das Qualifizierungssystem Anlernung in der Lage ist, langfristig, dauerhaft und zuverlässig

die benötigten Qualifikationen - insbesondere Qualifikationen für Führungs- und Spitzenpositionen - bereitzustellen: Außerordentliche Einbrüche in der Altersstruktur - wie sie durch Stagnation der Personalentwicklung entstehen - konfrontieren den Betrieb früher oder später mit relativ plötzlich auftretenden und dann kurzfristig kaum zu behebenden Lücken im Nachwuchs. Wenn umgekehrt einzelne Jahrgänge bzw. Jahrgangsgruppen ungewöhnlich stark besetzt sind, ist das stetige Nachrücken von Arbeitskräften auf die Spitzen- und Führungspositionen nicht möglich, die von den aus dem Arbeitsleben ausscheidenden (oder auf weniger beanspruchende Arbeitsplätze umgesetzten) Arbeitskräften geräumt werden; und damit insgesamt das schrittweise Nachrücken von Arbeitskräften auf allen Niveaus, das für das Funktionieren des gesamten Einsatz- und Qualifizierungssystems charakteristisch und bis zu einem gewissen Grad auch notwendig ist.

Der Aufbau bzw. die Erhaltung einer solchen ausgeglichenen Altersstruktur war den Betrieben der Chemischen und vor allem der Hüttenindustrie in vielen Fällen nicht möglich. Dies war Konsequenz der Tatsache, daß sie, speziell in Regionen knapper Arbeitsmärkte, nicht mehr regelmäßig und in dem benötigten Ausmaß handwerklich vorqualifizierte, deutsche Arbeitskräfte rekrutieren konnten und statt dessen die unteren Bereiche ihrer Produktionsbelegschaften mit Ausländern auffüllten; diese aber erschienen den Betrieben zu einem späteren Zeitpunkt trotz mehrjähriger Beschäftigung und Qualifizierung vielfach aus qualifikatorischen und/oder legitimatorischen Gründen auch dann nicht für den Einsatz auf Spitzen- und Führungskräftepositionen geeignet, wenn kaum noch deutsche Beschäftigte zur Verfügung standen. Die - z.T. verdeckten, von den Betriebsleitungsinstanzen vielfach lange Jahre nicht wahrgenommenen - Überalterungen der (deutschen) Produktionsbelegschaften führten also zu Lücken im Nachwuchs für die anspruchsvollsten Arbeitsplätze und damit zu Problemen gerade auf den Positionen, von denen bisher Defizite der Anlernung bzw. der Angelerntenqualifikation hatten aufgefangen werden müssen.



(5) Gleichartigkeit der Produkte und Stabilität von Produktionsverfahren und Produktionsapparat:

Nur wenn Produktpalette und Absatzmarkt tendenziell immer dieselben oder ähnliche Produktionsprozesse erlauben, ist es den Betrieben möglich, an bestimmten Anlagen angelernte Arbeitskräfte kontinuierlich an diesen einzusetzen und ihre dort erworbenen Qualifikationen zu nutzen.

Auch diese Funktionsbedingung der Qualifizierungsform Anlernung wurde im Lauf der Jahre seit dem Krieg zunehmend gefährdet, insbesondere in der Chemischen Industrie: Wachsende Häufigkeit der "Marktanpassung" durch Ersetzung eines Produkts durch ein anderes oder seine Veränderung bedingten eine Reduzierung der Lebensdauer einzelner Produktionsverfahren und zumindest teilweise auch der dafür erforderlichen Anlagen. Die an bestimmten Anlagen angelernten Arbeitskräfte mußten zunehmend häufiger an neue umgesetzt werden; dies führte zunächst zu einem rascheren Veralten oder sogar zur vollständigen Entwertung erworbener Qualifikationen. Außerdem gefährdete das Sinken der Lebensdauer einzelner Anlagen auch den allmählichen Erwerb hoher Qualifikationen durch langjährige Akkumulation von Kenntnissen und Erfahrungen, der für das System der Anlernung charakteristisch ist. Für die Betriebe bedeutete eine solche Situation kontinuierliche Probleme mit der unzureichenden Qualifikation ihrer Arbeitskräfte bei gleichzeitig wachsendem sozialen und durch die Arbeitskräfteknappheit dieser Jahre bedingtem Zwang, sie weiterhin und folglich auch an den neuen Anlagen zu beschäftigen.

(6) Für eigenständige Lernprozesse geeignete Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen:

Bislang fehlende Kenntnisse und Fähigkeiten an einem neuen Arbeitsplatz zu erwerben, ist nur möglich entweder durch Beobachtung der Anlage und eventuell der an ihr gleichzeitig beschäftigten Kollegen oder durch Betreuung - vielfältige Erklärung, Arbeitsanweisung, Hilfestellung und Kontrolle - durch Kollegen und untere Vorgesetzte.

Die erste der beiden Möglichkeiten des Erwerbs von Qualifikation innerhalb des Arbeitsprozesses wurde durch die zunehmende Kompliziertheit und Intransparenz der Produktionsprozesse infolge des Einbaus von automatischen Steuerungssystemen etc. zunehmend erschwert. Die zweite Möglichkeit wurde gefährdet durch die wachsende Auslastung aller Arbeitskräfte mit produktiven Aufgaben, die insbesondere für die Boomphasen der beiden untersuchten Branchen, aber zunehmend auch generell infolge von Personalrationalisierung charakteristisch war; diese hatte ganz allgemein eine starke Verminderung der (relativen) Personaldichte und eine Intensivierung der Arbeitstätigkeit der verbleibenden Arbeitskräfte zur Folge.

(7) Sachliche Nähe und mehrfache Stufung der Arbeitsplätze eines Betriebsbereichs:

Damit der Erwerb hoher Qualifikationen durch Anlernung auf wechselnden Arbeitsplätzen möglich ist, müssen diese einen gemeinsamen Kern haben und zugleich in zunehmendem Maße zusätzliche Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten implizieren. Die geforderten und erwerbbaaren Qualifikationen müssen also einander partiell übergreifen, aber zugleich deutliche Stufungen aufweisen. Diese Stufungen zwischen den Anforderungen der Arbeitsplätze dürfen jedoch auch nicht zu groß sein, da sonst der Übergang von einem Arbeitsplatz zum nächsthöheren nur durch Anlernung nicht bewältigt werden kann. Diese Bedingungen der Qualifizierungsprozesse setzen also mehrstufige Arbeitsplatzstrukturen in jedem Betriebsbereich voraus.

Auch die hiermit angesprochene Funktionsbedingung der Anlernung - das Vorhandensein einer vielstufigen Kette von Arbeitsplätzen - wurde durch Prozesse der Rationalisierung und Reduzierung der Personaldichte verschlechtert: die Zahl der Arbeitsplatzniveaus wurde reduziert. Das aber bedeutet, daß die Qualifikationsabstände zwischen den einzelnen idealtypisch aufeinanderfolgenden Arbeitsplätzen immer größer werden, wachsenden Umfang annehmen und in Form der traditionellen Prozesse der Anlernung immer schwieriger zu bewältigen sind.

(8) Zulässigkeit oder Beherrschbarkeit von qualifikationsbedingten Fehlern und Risiken:

Das System der Qualifizierung durch Anlernung ist - idealtypisch gesehen - nur dann funktionsfähig, wenn Verhaltensfehler, welche die hierin implizierten trial-and-error-Prozesse und die systematisch immer wieder auftretenden Qualifikationsdefizite bei neu angelernten Arbeitskräften zwangsläufig mit sich bringen, entweder toleriert oder aber durch qualifiziertere Arbeitskräfte bzw. technologische Absicherungen aufgefangen werden können.

Die Vermeidung von fehlerhaftem Verhalten bekam in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend zentrale Bedeutung: Die im Gefolge wachsenden Umfangs und zunehmender Kompliziertheit der Produktionsanlagen steigenden Kosten von Produktionsausfallzeiten und Reparaturen erzwangen eine immer schärfere Orientierung auf Fehlervermeidung; wachsende (Umwelt- und Sicherheits-) Auflagen erlaubten zunehmend weniger, Fehler zu tolerieren. Ein Auffangen von Fehlern unzureichend qualifizierter Arbeitskräfte durch qualifiziertere ist jedoch bei abnehmenden Spielräumen an Zeit und Energie, welche diese für Betreuungs- und Kontrollfunktionen aufbringen können, immer weniger möglich. Es bleibt also nur die Möglichkeit, die Anlagen selbst "narrensicher" zu machen, - eine der strategischen Orientierungen der Rationalisierungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte, aber nicht ausreichend, um die Fehlerträchtigkeit von durch Anlernung qualifizierten Belegschaften zu kompensieren. Auf der anderen Seite reduzieren technologische Veränderungen, die die Anlagen sicherer machen, vielfach gerade ihre Transparenz und damit auch die Qualifizierungschancen ihrer Arbeitsplätze.

(9) Dichte der personellen Besetzung der Anlagen und Selektionsmöglichkeiten:

Da das System der Anlernung, wie gezeigt, auf dem Prinzip des Vorrückens jeweils der am meisten geeignet erscheinenden Arbeitskraft eines Niveaus auf das nächste beruht, also auf einer schrittweisen Selektion für - quantitativ abnehmende - Aufstiegschancen, ist eine ihrer Funktionsbedingungen die Möglichkeit des

Betriebs, unter jeweils mehreren Arbeitskräften zu selektieren; eine gewisse Mindestdichte der personellen Besetzung von Anlagen ist also vorausgesetzt, tendenziell sogar auf jedem Niveau (faktisch natürlich vor allem auf den unteren Niveaus). Dies wird noch einmal verstärkt dadurch, daß Personalausfälle auf den verschiedenen Stufen (Vertretungsnotwendigkeiten; Abzug von Arbeitskräften beim Aufbau neuer Belegschaften etc.) nur dann ausgeglichen werden können, wenn diese nicht nur über das zur Aufrechterhaltung der Produktion unabdingbare Minimum an Arbeitskräften verfügen.

Auch diese Bedingung, die Existenz einer gewissen Personaldichte je Arbeitsplatzniveau, ist durch die technologischen Umstellungen und die arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsprozesse der Vergangenheit deutlich eingeschränkt worden: Auf allen Niveaus, insbesondere auf dem der einfachsten Arbeitsplätze, wurden die jeweils vorhandenen Arbeitsplätze und Arbeitskräfte - und damit die jeweiligen Selektionsmöglichkeiten des Betriebs für Beförderungen und seine Flexibilitätspotentiale - reduziert.

#### (10) Gestufte Lohnstruktur:

Eine wichtige Bedingung der Qualifizierungsform Anlernung ist ein Entlohnungssystem, das geeignet ist, als Anreizmechanismus für das Akzeptieren häufiger Arbeitsplatzwechsel - mit ihren besonderen Unsicherheiten und Belastungen - und vielfältiger eigenständiger Qualifizierungsprozesse zu fungieren. Ein solches Entlohnungssystem muß zugleich differenziert, aber auch nicht zu differenziert sein, um einerseits Aufstiegsperspektiven - trotz großen Aufwands an individuellen Belastungen - attraktiv zu machen und um andererseits nicht bei jedem Arbeitsplatzwechsel Ansprüche auf Honorierung hervorzurufen.

Wie sich diese Bedingung des Qualifizierungssystems der Anlernung in den untersuchten Industriebereichen entwickelt hat, war im Rahmen dieser Studie nicht ausreichend zu untersuchen, da es sich bei der Entwicklung der Tarifstrukturen und vor allem ihrer einzelbetrieblichen Anwendung um eine außerordentlich komplizierte Materie handelt. Zwar hat teilweise die Zahl der in den Tarifverträ-

gen verankerten Lohngruppen im Lauf der Jahre zugenommen, was zur Abnahme der Arbeitsplatzniveaus innerhalb der Produktionsbetriebe vordergründig in einem gewissen Gegensatz steht; doch bedürfte es detaillierterer Untersuchungen, um festzustellen, ob die relativen Abstände zwischen den Eingangslöhnen und den Spitzenlöhnen zugenommen haben und wie sich die einen und die anderen (bzw. die zwischen ihnen realisierbaren Lohnaufstiege) zu den "Zusatz Einkommen" aus den Belastungszulagen (auch diese nicht über alle Niveaus gleich verteilt!) verhalten. Die Frage, ob das Qualifizierungssystem Anlernung auch durch Veränderungen der Lohnstruktur gefährdet war und ist, oder - was ja nicht ausgeschlossen ist - durch diese eher stabilisiert wurde und wird, muß also offen bleiben.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Funktionsfähigkeit der Anlernung als eines effizienten integrierten Einsatz- und Qualifizierungssystems sukzessive gefährdet und zum Teil erodiert worden ist durch eine Mehrzahl von betriebsexternen und -internen Entwicklungen, welche sich letztlich auf drei allgemeinste Entwicklungen zurückführen lassen, die ihrerseits vielfältig aufeinander eingewirkt haben:

- o zum einen die zunehmende Verknappung der Arbeitskraft, die die personellen Voraussetzungen des Systems der Anlernung in quantitativer und struktureller Hinsicht in Frage stellten;
- o zum anderen die steigende Rate der technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen des gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses, und
- o zum dritten die Senkung der relativen Personaldichte des gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses und die damit verbundene Intensivierung der produktiven Tätigkeit im engeren Sinne.

### 3. Steigende und neue Qualifikationsanforderungen

Es waren zum Teil dieselben generellen Entwicklungen der Produktionsbedingungen in den untersuchten Betrieben, die - so ein

weiteres zentrales Ergebnis der Untersuchung - den Bedarf an Qualifikationen für die anspruchsvolleren Arbeitsplätze veränderten und ansteigen ließen sowie zumindest zeitweise auch die Zahl solcher relativ anspruchsvoller Arbeitsplätze erhöhten. Als die wesentlichen Veränderungen des Qualifikationsbedarfs, die zu einem wachsenden Interesse der Betriebe an Ausbildung beigetragen haben, lassen sich in zusammengefaßter und generalisierter Form die folgenden Aspekte herausarbeiten:

(1) Systematische technologische und naturwissenschaftliche Grundkenntnisse:

Sowohl die technologischen Prozesse wie auch die eingesetzten Verfahrenstechniken wurden in sich immer komplizierter und insgesamt immer vielfältiger. Sich an den komplexen Produktionsanlagen und in deren hochgradig intransparenten Funktionsabläufen zurechtzufinden, erfordert von dort eingesetztem Personal zunehmend mehr apparative, technologische, physikalische und chemische Kenntnisse. Insbesondere die Tätigkeit auf den Leitständen automatisierter Anlagen setzt in hohem Maße Wissen über und Verständnis für den Gesamtzusammenhang wie auch über Details der jeweiligen Produktionsprozesse voraus.

(2) Fähigkeiten zur zugleich präzisen wie auch flexiblen Steuerung des Produktionsprozesses:

Die Anforderungen an die Qualität der Produkte nahmen zu. Damit stiegen zum einen die Ansprüche an die Präzision in der Steuerung der Produktionsprozesse bzw. der Produktionsaggregate und an die Einhaltung der (immer enger werdenden) Toleranzgrenzen. Zum anderen entstand für einen Teil der Arbeitskräfte - insbesondere für die am Ende der Produktionsketten situierten - die Notwendigkeit, Vermarktungsgesichtspunkte mit zu berücksichtigen; also etwa in ihre prozeßbezogenen Überlegungen und Entscheidungen die Frage mit einzubeziehen, ob eine fast schon gelaufene, fehlerhafte Produktion gegenüber den Qualitätswünschen bestimmter Kunden oder Kundenkategorien gerade noch vertretbar sei bzw. mit welchem Zeitaufwand sie gegebenenfalls gerade noch korrigiert werden könne.

(3) Fähigkeiten zur Vermeidung von Störungen bzw. zur adäquaten Reaktion auf diese:

Da sich zudem die in einem Arbeitsplatz bzw. in einer Anlage gebundenen Kapitalien wie die je Zeiteinheit produzierten Werte ganz außerordentlich erhöhten, stieg der Druck, Störungen - sei es in Form von Stillstandzeiten, sei es in Form von Fehlproduktionen - unter allen Umständen zu vermeiden. Für den Fall, daß sie dennoch auftraten, war es zunehmend von Bedeutung, daß die Arbeitskräfte dafür qualifiziert waren, Störungen sofort erkennen und adäquat reagieren zu können, um die eintretenden Schäden zu minimieren. So sollten sie im Störfall nicht etwa nur die Anlage im richtigen Zeitpunkt abstellen und die zuständigen Instanzen alarmieren, sondern durch genaue Beobachtung und Registrierung von Abweichungen gegenüber dem Normallauf auch die Fehlersuche und -beseitigung durch Reparatur- und Instandhaltungspersonal beschleunigen helfen können. Auch dazu ist ein umfassender fachlicher Hintergrund notwendig, welcher den nötigen Überblick über Anlagen und darin ablaufende Prozesse vermittelt. Dazu kommt die Notwendigkeit systematischer Aufmerksamkeit für die vielfältigen Indikatoren des Produktionsablaufs sowie die Fähigkeit zu abwägendem, verantwortungsbewußtem Handeln unter hohem Entscheidungsdruck.

(4) Verständnis für potentielle Gefahren, Disziplin und sichere Orientierungs- und Handlungsfähigkeit:

Mit den neuen Prozessen und Verfahrenstechniken veränderten sich Sicherheitsrisiken wie auch die Techniken zu ihrer Bewältigung, wobei - zum Teil staatliche - Normen und Regelungen eine wichtige Rolle spielten. Die Arbeitskräfte mußten zunehmend Arbeitsschutzbestimmungen und arbeitshygienische Vorschriften kennen und einhalten. Die Gefahren der Anwendung immer höherer Drucke, das Arbeiten mit steigenden Durchlaufgeschwindigkeiten, der zunehmende Einsatz hochbrisanter und/oder gesundheitsgefährdender Stoffe etc. wurden zwar durch gleichzeitige Entwicklung von Schutztechnologien laufend wieder zu entschärfen versucht; trotzdem blieb und bleibt ein Rest an latenten Gefahren, welcher vor allem durch die ständigen Verände-

rungen im Betriebsgeschehen zu einer aktuellen Bedrohung werden kann. Ein richtiges Sich-Bewegen und Agieren in einem ständigem Wandel unterworfenen und damit partiell immer wieder unbekannten Umfeld bedarf erstens abstrakterer Einsicht in Prozeßabläufe, zweitens rascher und sicherer Orientierungsfähigkeit und -flexibilität, drittens hoher Disziplin, um nicht durch eigenes Handeln Gefahrensituationen heraufzubeschwören, sowie viertens der Fähigkeit zu ruhiger Reaktion im Gefahrenfall.

(5) Verantwortlichkeit für wachsende und/oder prekärere Aufgabengebiete:

Die Anforderungen an Wissen, Können und Verantwortung der einzelnen Arbeitskraft vermehrten sich in gewisser Hinsicht auch dadurch, daß - im Gefolge der Einführung kontinuierlicher Verfahren wie aber auch anderer, weniger spektakulärer Schübe von Mechanisierung und Rationalisierung - die Personaldichte stark reduziert und dadurch die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit der einzelnen Arbeitskraft tendenziell auf größere Abschnitte eines Produktionsprozesses ausgedehnt wurden. Zudem nahm mit der relativen Verringerung der Produktionsbelegschaften die Risikobelastung je Arbeitsplatz überproportional zu: Nicht nur, daß Fehlverhalten weiterreichende Wirkungen hatte als in der Vergangenheit; es reduzierten sich auch die traditionellen Möglichkeiten des gegenseitigen Einspringens und Aushelfens der Arbeitskräfte im Bedarfsfall erheblich. Damit stiegen auch die Anforderungen an die qualifikatorischen Voraussetzungen des Produktionspersonals, einerseits die Wahrscheinlichkeit von Risikosituationen zu reduzieren, andererseits ungewöhnliche Situationen gut zu bewältigen; also Anforderungen zumindest an genaue Kenntnis und präzises Einhalten (einer zunehmenden Zahl) von Vorschriften, besser aber Kenntnis der hinter den Vorschriften stehenden Vorgänge und Risiken, um eine flexible Reaktion auf die Einzelsituation zu ermöglichen; präzises Kommunikationsverhalten auch und gerade über technische Medien; und Widerstandsfähigkeit gegenüber Panik durch fachliche Souveränität, Vertrauen in abstrakte Sicherungssysteme sowie Training, mit prekären Situationen fertig zu werden. Auch wenn - nach Breite und Tiefe - vermehrte Verantwortung von bestimmten



Erleichterungen der manuellen Arbeit und zum Teil auch der Kontrolle und Beherrschung der Produktionsprozesse begleitet war, so stiegen damit doch der Umfang des erforderlichen Wissens wie auch die nervliche und psychische Anspannung.

Verschärfend wirkte in diesem Zusammenhang auch eine teilweise Zunahme von Schichtarbeit bei gleichzeitigem, weitgehendem Rückzug von fachlich kompetenten und formal verantwortlichen Führungskräften auf Ingenieursrang ausschließlich auf die Tagschicht; dadurch war - trotz Ersatzregelungen wie der sogenannten Rufbereitschaft <sup>1)</sup> dieser Betriebsleiter - das Produktionspersonal während der Nacht zunehmend auf sich selbst gestellt. Gerade durch diese Bedingung nahm die Bedeutung von fachlichen Kenntnissen, Selbstständigkeit und Verantwortungsbewußtsein bei den Produktionsarbeitern und unteren Führungskräften in hohem Maße zu.

(6) Transferierbare - breite und/oder generalisierte - fachliche Kenntnisse:

Vor allem aber wird zunehmend eine gewisse Breite und Generalität der fachlichen Qualifikationen dafür notwendig, den häufigen Wechsel von Produktion bzw. Produktionsverfahren - durch rasche Innovationstätigkeit wie auch durch vielfältige Umsetzung im Rahmen großer Expansionsschübe oder rationalisierungsbedingter Stillegungen verursacht - zu bewältigen. Häufige Veränderungen der konkreten Arbeitstätigkeit bedingten mit anderen Worten für die Arbeitskräfte die Notwendigkeit, sich immer wieder und möglichst rasch und möglichst selbständig einarbeiten zu können. Dies aber setzt Transferierbarkeit der vorhandenen fachlichen Qualifikationen voraus, die nur auf der Basis breiter und generalisierter und/oder wissenschaftlich fundierter fachlicher Grundlagenkenntnisse möglich ist.

---

1) Darunter wird verstanden die Verpflichtung dieser Führungskräfte, während der Nacht telefonisch erreichbar zu sein, um notfalls schnell in den Betrieb kommen zu können.

(7) Kenntnis der relevanten betriebsexternen Vorschriften sowie Willen und Fähigkeit zu ihrer Integration mit betriebsinternen:

Zu diesen von den unmittelbaren Interessen der Betriebe an rentabler Produktion verursachten Veränderungen der Anforderungen kamen solche, die durch neue Außenbedingungen der Betriebe verursacht wurden. Im Gefolge wachsender, durch die Industrie - und auch durch die Betriebe der beiden untersuchten Branchen - verursachten Ökologieprobleme erließ der Gesetzgeber immer mehr Auflagen, welche die Arbeitskräfte kennen und befolgen mußten. Zwar konnten diese Auflagen zum Teil in die Konstruktion neuer Anlagen integriert werden, doch mußten vordem und müssen in bestimmten offenen Optimierungssituationen auch heute die Arbeitskräfte in der Lage sein, bei der Steuerung der Anlagen diese Vorschriften adäquat zu berücksichtigen. Diese neuen bzw. sich verändernden externen Anforderungen bedeuten zum einen die Notwendigkeit neuer Kenntnisse über zum Teil sehr komplizierte Sachverhalte und ihre Bewältigung. Sie bedeuten aber auch und vor allem den Willen und die Verantwortung der Arbeitskräfte, die bestehenden Vorschriften einzuhalten bzw. - angesichts eines gewissen objektiven Drucks in der Produktionssituation, sie zu vernachlässigen - die Fähigkeit zur Güterabwägung. Auch dafür ist fundierte Kenntnis der jeweiligen Produktionsabläufe, ihrer möglichen ökologierelevanten Nebenwirkungen und ihrer Steuerungsparameter erforderlich.

(8) Teilweiser Anstieg der Zahl der anspruchsvolleren Arbeitsplätze:

Technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen, Expansion der Zahl der Produktionsstätten und -prozesse sowie bestimmte sozialpolitische Innovationen - insbesondere die Reduktion der wöchentlichen wie auch der Lebensarbeitszeit - führen zumindest zeitweise zum Anwachsen der absoluten Zahl der Arbeitsplätze, für die die genannten Verhaltenspotentiale und breitere, generalisierte bzw. wissenschaftlich fundierte fachliche Kenntnisse erforderlich sind, längerfristig aber zum Anwachsen ihres Anteils am Gesamtvolumen der Produktionsarbeitsplätze.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten,

- o daß bestimmte Entwicklungen der Jahre seit dem Zweiten Weltkrieg erhebliche Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an den anspruchsvolleren Arbeitsplätzen und eine relative Zunahme des Anteils dieser Arbeitsplätze am Gesamtbestand der Produktionsarbeitsplätze hervorgerufen haben;
- o daß es sich bei diesen Entwicklungen zum Teil um dieselben Veränderungen des Arbeitseinsatzes handelt, die auch die Funktionsbedingungen der Anlernung sukzessive gefährdet haben - nämlich insbesondere steigende Veränderungsrate und sinkende relative Personaldichte des gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses;
- o daß sich die Veränderungen der fachlichen Qualifikationsanforderungen - auf einen allgemeinsten Nenner gebracht - vor allem auf deren Breite, Generalität, theoretische Fundierung und damit Transferierbarkeit beziehen;
- o und daß daneben bestimmte Verhaltensqualifikationen - Verantwortungsbewußtsein und Selbständigkeit; Orientierungsfähigkeit und Überblick; Einsicht in generelle und abstrakte Abläufe; psychisch-nervliche Belastbarkeit etc. - wachsende Bedeutung erlangen.



## II. Probleme des Übergangs von der Anlernung zur Ausbildung

Angesichts der in den vorangegangenen Abschnitten analytisch nachgezeichneten Prozesse der Gefährdung zentraler Funktionsvoraussetzungen der Anlernung und der Veränderung der Qualifikationsanforderungen, welche beide je für sich und ineinandergreifend die Anlernung zunehmend defizitär und die Ausbildung zunehmend funktionaler machten, stellt sich unabweisbar die Frage, weshalb die Implementierung von Ausbildung vielfach solange nicht begonnen und/oder lange nicht in relevantem Umfang durchgesetzt worden ist.

Eine erste Antwort auf diese Frage lautet, daß die Gefährdung der Funktionsbedingungen der Anlernung und die Veränderung der Qualifikationsanforderungen langjährige Prozesse mit retardierenden und sogar gegenläufigen Entwicklungen waren, die die Betriebe durch die verschiedensten Kompensationsmaßnahmen zu bewältigen hofften (1). Von längerfristig größerer Bedeutung jedoch ist eine fundamentale Ambivalenz der betrieblichen Interessen in bezug auf die jeweiligen Vor- und Nachteile der Qualifizierungsformen (2) wie auch der durch sie erzeugten Qualifikationstypen des qualifizierten Angelernten bzw. Facharbeiters (3). Dazu kommen schließlich spezifische soziale Probleme des Übergangs von der traditionellen Qualifizierungs- und Einsatzform zu ihrer Ergänzung durch eine neue (4).

### 1. Der schleichende Charakter des Defizitärwerdens der Anlernung und Versuche der Kompensation ihrer Defizite

Der Prozeß des Defizitärwerdens der Anlernung war und ist - so lassen sich die vielen betrieblichen Reaktionen auf seine verschiedenen Teilmomente zusammenfassend interpretieren - lange als solcher und vor allem in seiner Tragweite uneindeutig. Es handelt sich um einen widersprüchlichen Prozeß, der auf einzelbetrieblicher Ebene offensichtlich auch immer wieder durch partielle Regeneration einzelner Funktionsbedingungen der Anlernung und/oder Abschwächung der Trends zur Zunahme von Qualifikationsanforderungen bestimmt war und insgesamt nur durch eine über einen langen Zeitraum generalisierende Analyse in der oben dargestellten Stringenz rekonstruierbar ist.

Dies sich zu vergegenwärtigen ist wichtig, um nicht die Eindeutigkeit dieses Prozesses (und die Eindeutigkeit des heute erreichten Maßes an Defizienz der Anlernung!) zu überschätzen.

Die Zeitdauer zwischen erster Thematisierung von Qualifikations- und Qualifizierungsproblemen und Einführung von Ausbildung in den einzelnen Betrieben ist ein deutlicher Hinweis darauf, daß - einzelne - defizitäre Funktionsprinzipien und Ergebnisse dieser Qualifizierungsform nicht mit ihrer vollständigen Funktionsunfähigkeit und mit ihrem bevorstehenden Ende gleichzusetzen sind.

Von wesentlicher Bedeutung ist dabei ein grundsätzliches Charakteristikum der Anlernung, die - qualifikatorische und leistungsmässige - Flexibilität der (angelernten) Arbeitskräfte, die die Probleme dieser Qualifizierungsform und ihrer Ergebnisse durch vermehrte (und verlängerte) selbsttätige Qualifizierungsleistungen kompensieren müssen. Daß bei dieser Qualifizierungsform traditionell Qualifikations- und Qualifizierungsprobleme in einem relativ hohen Ausmaß über erhöhte Leistung der Arbeitskräfte kompensiert werden, bedingte und erlaubte zugleich auf der Seite der Betriebe eine Mischung aus langjähriger Verkennung des fundamentalen Charakters der Probleme der Anlernung einerseits und flexibler Reaktion auf ihre vordergründigen Erscheinungsformen durch vielfältige "Abhilfemaßnahmen" andererseits.

Mit Hilfe der folgenden - wie aus den Betriebsmonographien im einzelnen zu ersehen, von vielen Betrieben teils alternativ, teils nebeneinander genutzten - Maßnahmen haben die Betriebe die Funktionsfähigkeit der Anlernung immer wieder verbessert und damit die Notwendigkeit, Ausbildung einzuführen, immer wieder hinausgeschoben:

(1) Bereits vor dem II. Weltkrieg erfolgte die Schaffung der Anlernberufe Chemiebetriebsjungwerker, Hochöfner, Walzwerker und Siemens-Martin- bzw. Thomas-Stahlwerker.

(2) In einzelnen Betrieben der Stahlindustrie wurden bereits vor der Verabschiedung des Berufsbildes Hüttenfacharbeiter Jugendliche in betriebsinternen ausbildungsähnlichen Qualifizierungsgängen "ausgebildet". Die Installierung dieser Qualifizierungsgänge trotz für die betrieblichen Interessen recht ungünstiger rechtli-

cher und Entlohnungsbedingungen weist auf bereits eindeutiger und schwerwiegender empfundene Defizite der Qualifizierungsleistungen der Anlernung in diesen Fällen hin.

(3) In beiden Branchen wurden Arbeitskräfte mit Ausbildungen und Erfahrungen in solchen industriellen Ausbildungsberufen, die den jeweiligen Produktionstätigkeiten vom Fachlichen her verwandt sind, gezielt in den anspruchsvolleren Bereichen der Produktionsbetriebe eingesetzt (Schlosser in den Hüttenbetrieben, Chemielaborjungwerker und Chemielaboranten in den Chemiebetrieben). Ziel war dabei die Nutzung der fachlich verwandten Vorqualifikationen solcher Arbeitskräfte zur Verbesserung der Qualifizierungsvoraussetzungen der Anlernung und damit zu ihrer Effektivierung und Beschleunigung.

(4) Vereinzelt wurde die Anlernung durch geplanten, qualifikatorisch sinnvollen und systematisch eingehaltenen Arbeitsplatzwechsel in bestimmten Produktionsbereichen systematisiert. Solche Versuche, das Prinzip der traditionellen Anlernung bewußt und systematisiert zu nutzen - sei es in Form einer Anlernung von Jungarbeitern auf einer Reihe ganz bestimmter Arbeitsplätze in einem Einschleusungsbereich des Betriebs, sei es in Form einer job-rotation Erwachsener auf einigen Arbeitsplätzen eines Betriebs - zielten auf eine größere Breite der Qualifikationen und damit eine Verbesserung der Umsetzbarkeit der Arbeitskräfte.

(5) Teilweise wurden lehrgangsartige, z.T. recht anspruchsvolle Weiterbildungsmaßnahmen für die qualifiziertesten angelernten Produktionsarbeiter installiert. Diese in mehreren Betrieben als unmittelbare Vorläufer regulärer Ausbildung von Erwachsenen festgestellten Maßnahmen zielten vor allem auf die Behebung der Qualifikationsdefizite der in Spitzen- und Führungskräftepositionen eingesetzten Arbeitskräfte, welche angesichts steigender Anforderungen gerade auf diesen Positionen besondere Probleme hervorriefen.

(6) Und schließlich wurden anspruchsvolle und formalisierte Fortbildungen für Meister und z.T. Vorarbeiter bzw. Schicht-

führer eingeführt und sukzessive genutzt. Diese hatten zwei Ziele: zum einen die Qualifikationsdefizite dieser Führungskräfte selbst zu beheben, und zum anderen, diesen die Kompensation und partiell auch den Abbau der Qualifikationsdefizite der ihnen unterstellten Produktionsarbeiter zu ermöglichen.

Diese vielfältigen - qualifikatorischen oder einsatzpolitischen - Maßnahmen<sup>1)</sup> sind deutliche Anzeichen einerseits für das Defizitärwerden der Anlernung wie aber auch andererseits für die langjährige Uneindeutigkeit dieses Prozesses und seiner Tragweite. Mit anderen Worten: Alle diese Versuche, die Probleme der Anlernung auf der Basis ihrer Aufrechterhaltung zu lösen und die insgesamt jahrelangen Erfolge damit sind als sehr deutlicher Ausdruck der Selbsterhaltungs- und Selbsterneuerungskräfte des etablierten Qualifizierungssystems zu interpretieren.

Zugleich verweisen diese Versuche, die Defizite der Anlernung zu kompensieren, mit Nachdruck auf das hohe - objektive - Interesse der Betriebe an dieser Qualifizierungsform. Nur mit zunehmender Veränderung ihrer Funktionsbedingungen und Funktionsfähigkeit trat dieses Interesse allmählich in einer Reihe von Aspekten zurück zugunsten eines wachsenden Interesses an Ausbildung, die unter den veränderten Bedingungen die generellen betrieblichen Interessen besser befriedigen kann. Hinter dieser langsamen und nie vollständigen Verschiebung der betrieblichen Interessenlage verbirgt sich jedoch etwas Generelles.

- 
- 1) Daß solche Maßnahmen z.T. auch erst *n a c h* Einführung der Ausbildung ergriffen wurden, insbesondere für Bereiche, für die (noch) keine Facharbeiter zur Verfügung standen oder gewünscht waren, ist ein Zeichen dafür, daß die Probleme der Anlernung auch dann nicht gegenstandslos werden, wenn durch Einführung von Ausbildung nur noch die Arbeitskräfte der weniger anspruchsvollen Betriebsbereiche durch Anlernung qualifiziert werden. Insbesondere ist es natürlich auch ein Zeichen dafür, daß Betriebe auf diese Weise versuchen, den quantitativen Umfang der Ausbildung zu beschränken.



Daß der Prozeß der Implementation von Ausbildung auf einzelbetrieblicher Ebene vielfach solange gedauert hat, ist, wie bereits festgestellt, nicht nur auf die Uneindeutigkeit des Defizitärwerdens der Anlernung zurückzuführen, sondern auch und vor allem auf eine prinzipielle Ambivalenz der objektiven betrieblichen Interessen in bezug auf die alternativ zur Verfügung stehenden Qualifizierungsformen Anlernung und Ausbildung. Diese Ambivalenz ist zurückzuführen darauf, daß Qualifizierungsformen nie für sich genommen Bezugspunkt von zentralen betrieblichen Interessen sein können, sondern zu diesen immer nur in einem instrumentellen Verhältnis stehen. Das heißt, daß es nicht generell ein besonders hohes Interesse der Betriebe an Anlernung (oder an Ausbildung) "schlechthin" gibt, sondern daß es immer nur je spezifische Bedingungen sind, die eine bestimmte Qualifizierungsform für die zentralen betrieblichen Interessen (an Produktivitätserhöhung, Kostensenkung, Aufrechterhaltung oder Verbesserung der sozialen und personellen Voraussetzungen des Produktionsprozesses etc.) besonders vorteilhaft machen.

Im Fall der hier untersuchten Konstellationen waren und z.T. sind - so läßt sich grob zusammenfassend feststellen - diese Bedingungen jahrelang so widersprüchlich, daß die sie saldierende betriebliche Interessenbilanz lange ambivalent bleiben mußte und sich nur langsam umakzentuierte.

Diese Ambivalenz und die einzelnen zur Umakzentuierung führenden Aspekte werden im folgenden durch eine genauere Analyse der jeweiligen Vor- und Nachteile von Anlernung einerseits, Ausbildung andererseits deutlich gemacht. Dabei wird der Aspekt der Erzeugung der neu erforderlich werdenden Qualifikationsmomente, der in Kapitel I, 2. in der Perspektive eines erhöhten und veränderten Qualifikationsbedarfs, welcher Ausbildung erforderlich macht, dargestellt worden ist, an dieser Stelle ausgeklammert; die folgende Analyse konzentriert sich auf diejenigen Implikationen der beiden in Frage stehenden Qualifizierungsformen, welche für ihre Gesamteffektivität als Methode der Erzeugung der Qualifikationen für die Gesamtheit der anspruchsvolleren Arbeitsplätze von Bedeutung sind.

Im folgenden werden also zunächst die Interessen der Betriebe an der Qualifizierungsform Anlernung unter der Voraussetzung, ihre qualifikatorischen Resultate - d.h. die durch sie erzeugten Qualifikationen - seien (noch) ausreichend, den Interessen an Ausbildung gegenübergestellt. Das ist einerseits eine analytische

Trennung, entspricht andererseits aber vielfach in bestimmten Phasen der Realität bzw. ihrer Perzeption durch die Betriebe. Erst im anschließenden Kapitel 3 wird diese Bedingung - wie in der Realität ja auch sukzessive geschehen - aufgehoben und die qualifikatorischen Resultate dieser Qualifizierungsformen - die Qualifikation des Angelernten bzw. die eines Facharbeiters - werden gegeneinandergestellt. Diese Darstellung bildet die (vielfach eher implizite als explizite) Abwägungssituation ab, in der viele Betriebe jeweils über Jahre hinweg gestanden haben.

## 2. Die Ambivalenz der betrieblichen Interessen an Anlernung und Ausbildung

---

Mit der Nutzung einer bestimmten Qualifizierungsform sind für einen Betrieb - außer dem Interesse an einer spezifischen Form des Einsatzes menschlicher Arbeit und der darauf bezogenen fachlichen Qualifikation - generell vier weitere Komplexe von objektiven Interessen verbunden:

- o das Interesse an möglichst niedrigen Kosten der insgesamt erforderlichen Qualifizierungsprozesse;
- o das Interesse an der Zuverlässigkeit und Flexibilität der Qualifizierungsleistung einer Qualifizierungsform in quantitativer Hinsicht,
- o das Interesse an der Prognostizierbarkeit und Transparenz der durch diese Qualifizierungsform erzeugten Qualifikationen in qualitativer Hinsicht, und
- o das Interesse an der Rekrutierung - und dafür vorausgesetzt: an der Attraktion und Selektion - einer relativ optimalen Nachwuchspopulation als Eingangsgröße von Qualifizierungsprozessen.

Auf diesen vier Dimensionen lassen sich zunächst die Interessen analysieren, die für Betriebe generell mit Anlernung bei deren voller Funktionsfähigkeit verbunden sind; dann werden jeweils die Gefährdungen dieser Interessen, die aus ihrem Defizitär- werden resultieren, sowie ihre - sukzessiv oder prinzipiell - bessere Befriedigung durch Ausbildung konkretisiert.

### a) Die Beschränkung der Kosten der Qualifizierungsprozesse

Anlernung erfordert im Prinzip keine expliziten Qualifizierungskosten für Lehrwerkstätten u.ä., für Ausbildungspersonal und dessen konzeptuellen und administrativen Apparat. Die verdeckten Kosten der impliziten Qualifizierungsprozesse - sowohl die länger andauernden Einschränkungen der Arbeitsproduktivität während der Einarbeitung und Anlernung wie auch der Betreuungsaufwand von Kollegen und Vorgesetzten - werden bei voller Funktionsfähigkeit des Systems der Anlernung weitgehend von diesen getragen: in Form von Arbeitsintensivierung. Anlernung ist also im Prinzip eine für den Betrieb außerordentlich billige Qualifizierungsform.

Dies änderte sich aber mit zunehmender Erosion ihrer Funktionsbedingungen in den untersuchten Branchen: Zum einen nahm der Bedarf an Betreuung von Anzulernenden zu, bei gleichzeitigem Anwachsen der Kosten eines im Verhältnis zu den rein produktiven Aufgaben überhöhten Personalbesatzes bzw. der Kosten des Ausfalls von vorhandenen Arbeitskräften für produktive Aufgaben. Zweitens erhöhten sich die Kosten des Produktionsausfalls der jeweils anzulernenden Arbeitskräfte mit wachsender Dauer der Anlernprozesse - Folge ihrer vielfältigen Erschwerung - sowie mit wachsendem Wert der durchschnittlichen Normalleistung einer Arbeitskraft. Und schließlich führten die vielfältig bedingten Qualifikationsdefizite dazu, daß zumindest für die für Führungskräftepositionen in Frage kommenden Arbeitskräfte Weiterbildungsmaßnahmen notwendig wurden, welche Kosten sowohl für personellen und sachlichen Aufwand der "Kurse" wie zum Teil auch für Arbeitsausfall hervorriefen; zudem wurde damit konzeptioneller Planungs- und Organisationsaufwand für die Entwicklung und Durchführung dieser Maßnahmen erforderlich. Alle diese Kosten einer defizitären Anlernung reduzieren also ihren an sich gegebenen deutlichen Vorteil für das betriebliche Interesse an der Beschränkung von Qualifizierungskosten.

Bei Ausbildung sind demgegenüber Kosten für explizite Qualifizierungsprozesse - für räumliche und sachliche Ausstattung, Ausbildungspersonal und dessen ständigen Apparat ("das betrieb-

liche Ausbildungswesen") - sowie für den Unterhalt der Qualifizierten aufzubringen. Eine wesentliche Kostenkomponente bei der Neueinführung von Ausbildung ist auch durch die Explizierung der Qualifizierung und die daran hängenden Planungsprozesse bedingt. Diese bewirken zwar eine Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, insofern die Grundlagen von Qualifizierungsprozessen und ihre innerbetriebliche Organisation, einmal durchdacht und systematisiert, immer wieder übertragen und genutzt werden können. Diesem Effekt der Rationalisierung von Qualifizierung und Personalbereitstellung durch ihre Explizierung und Systematisierung stehen aber Aufwände gegenüber, die ganz notwendigerweise aus der Herausbildung besonderer Abteilungen und ihrer Koordination mit anderen sowie aus der expliziten Wahrnehmung und Steuerung der Qualifizierung und Planung des Personalnachwuchses resultieren.

Daß Ausbildung "teuer" ist, gilt auch in den untersuchten Betrieben, insbesondere für die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter, die eine der teuersten Ausbildungen überhaupt ist aufgrund der Schwierigkeiten, innerhalb des laufenden Produktionsprozesses diesen analytisch durchschauen und sachgerecht handhaben zu lehren, was teure Anlagen zur Simulation der wichtigsten Produktionsprozesse erforderlich macht.

Auch Ausbildung verursacht Kosten für implizite Qualifizierungsprozesse: zum einen für den Personalaufwand, der für die Durchführung der praktischen Teile der Ausbildung vor Ort erforderlich ist, zum anderen für Produktivitätsausfälle, die bei späteren Einarbeitungs- und Spezialisierungsprozessen auftreten. Diese beiden Kostenkomponenten sind aber bei vorangegangener Ausbildung aufgrund der durch diese angeeigneten theoretischen und praktischen Grundlagenkenntnisse der jungen Facharbeiter wesentlich geringer als bei der Anlernung; insbesondere die durch Ausbildung bewirkte Beschleunigung und größere Selbständigkeit der Einarbeitung auf neuen Arbeitsplätzen reduziert diese Kosten.

Bei Ausbildung von Erwachsenen, die von den untersuchten Betrieben vielfach neben Jugendlichen-Ausbildung oder ausschließlich

betrieben wurde <sup>1)</sup>, stellt sich die Kostensituation in einigen Punkten etwas anders dar. Die Ausbildung von erwachsenen, bereits in der Produktion tätigen Arbeitskräften kann in besonders hohem Maße bereits vorhandene Qualifikationen - insbesondere praktischer Art, aber auch Erfahrungen und Problembewußtsein - nutzen. Ihre Qualifizierungsaufgabe ist also tendenziell geringer sowohl im Vergleich zur Ausbildung Jugendlicher wie zur Anlernung betriebsneuer Arbeitskräfte, auch wenn die größeren Lernschwierigkeiten der durchweg schon etwas älteren und sehr belasteten Arbeitskräfte miteinbezogen werden müssen. Der Aufwand für die sachliche und räumliche Ausstattung ist infolgedessen weniger groß als bei der Ausbildung von Jugendlichen, da die Notwendigkeit voll ausgegliederter Qualifizierungsprozesse geringer bzw. die Durchlaufzeit durch diese kürzer ist und da die Zulässigkeit von Schichtarbeit für Erwachsene die räumlichen und sachlichen Ausbildungskapazitäten besser auszulasten erlaubt.

Außerdem konnte ein gewisser Teil der Ausbildungskosten auf die Arbeitskräfte und von diesen auf die Bundesanstalt für Arbeit überwältzt werden, wenn die Betriebe für diese Ausbildung AFG-Förderung erhalten. <sup>2)</sup>

Auf der anderen Seite aber fielen Kosten für partielle Freistellungen an, die durch die hohe Arbeitsbelastung dieser Arbeitskräfte wie auch die großen Anforderungen der Qualifizierungsgänge faktisch erzwungen waren; allerdings dürften auch diese Kosten z.T. von den Kollegen der Ausbildungsteilnehmer aufgefangen worden sein.

---

1) Zu den Bedingungen der Ausbildung von erwachsenen, bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitskräften in ihrer Vielfältigkeit vgl. im Anhang: Besonderheiten der Ausbildung von Erwachsenen.

2) Zu den Bedingungen für die Förderung nach dem AFG vgl. ebd.

Zusammenfassend ist also zu sagen, daß eine einigermaßen begründete Einschätzung der saldierten Kosten von - defizienter - Anlernung einerseits und Ausbildung andererseits sich nicht global und unabhängig von den jeweiligen Bedingungen vornehmen läßt, da sie von allzu vielen differenziellen und schwer meßbaren Einflußgrößen abhängt. Jedoch hat sich die Differenz zwischen den für Anlernung bzw. Ausbildung aufzubringenden Kosten und damit der Wert der ersteren für die betrieblichen Interessen an der Beschränkung von Qualifizierungskosten mit ihrem zunehmenden Defizitärwerden allmählich reduziert.

b) Zuverlässigkeit und Flexibilität der Qualifizierungsleistung in quantitativer Hinsicht

---

Ein weiteres fundamentales Interesse, das ein Betrieb bei der Wahl einer bestimmten Qualifizierungsform verfolgen muß, ist das an ihrer Fähigkeit, mit einiger Verlässlichkeit die je benötigten Quanten eines bestimmten Qualifikationstyps bereitzustellen. Dieses Interesse kann durch alternative Qualifizierungsformen in unterschiedlicher Weise und in unterschiedlichen Grenzen befriedigt werden.

Bei Anlernung besteht im Prinzip, d.h. bei voller Funktionsfähigkeit, eine besonders effiziente Rückkopplung zwischen Bedarf und Bereitstellung, da diese Qualifizierungsform - idealtypisch gesehen - geradezu konstituiert ist durch die Identität von Arbeitsplatzzuweisung und schrittweiser Qualifizierung: Bei Freiwerden eines Arbeitsplatzes - und nur dann - rückt diejenige Arbeitskraft nach, die den nächstniedrigeren Arbeitsplatz innehat, wodurch eine Kette solcher Nachrückprozesse ausgelöst wird. Generell ist Anlernung, w e n n sie als Mittel zur Versorgung der Produktionsbelegschaft mit den notwendigen Qualifikationen gut funktioniert, eine Qualifizierungsform, die mit wenig oder gar keinem Planungsaufwand ausreichende Reservoirs an potentiellen qualifizierten Produktionsarbeitern und Führungskräften relativ sicher erzeugt und bereitstellt. Die Betriebe haben mit der Anlernung eine unter diesen Vorbehalten sehr effiziente, d.h. zugleich

sichere und flexible Methode der Selbstregulation von Qualifikationsbedarf und Bedarfsdeckung unterhalb der Wahrnehmungs- und Steuerungsebene der Personalleitungen gefunden.

In dem Maß aber, in dem bestimmte Funktionsbedingungen dieser Qualifizierungsform - insbesondere Stetigkeit der Bedarfsentwicklung und eine bestimmte Dichte des Personalbesatzes - immer weniger gegeben waren, konnte Anlernung diese Funktion für betriebliche Interessen immer weniger gut befriedigen: Sprunghafte Bedarfszuwächse führten zu einer raschen Ausschöpfung der Reservoirs an "Ersten Leuten" für Führungskräftepositionen bzw. an "Zweiten Leuten" für die Positionen der Ersteren; die geleerten Reservoirs wurden dann zwar durch nachrückende Arbeitskräfte aufgefüllt, konnten aber naturgemäß aufgrund der notwendigen längeren Anlernzeiten nicht so rasch wieder für eine weitere Aufstiegsstufe genutzt werden. Dies gilt prinzipiell, d.h. auch bei guter Qualifizierbarkeit der nachrückenden Arbeitskräfte; besonders stark aber dann, wenn spezifische Barrieren einer raschen Qualifizierbarkeit - insbesondere die unzureichenden deutschen Sprachkenntnisse und zum Teil unzureichenden technisch-industriellen Grundkenntnisse und Erfahrungen der Ausländer, mit denen zunehmend die unteren Teile der Belegschaften aufgefüllt worden waren - besonders problemverschärfend waren.

Daneben führte die Reduzierung der Personaldichte zu einer Abnahme der Selektionsmöglichkeiten der Betriebe, welche im Interesse der Vermeidung eines "Regelaufstiegs" aller Produktionsarbeiter und der Sicherung betriebsloyaler Führungskräfte vorausgesetzt sind. Außerdem schränkt die Reduzierung der Personaldichte auch die quantitativen Elastizitätspotentiale ein, die Probleme unstetiger Bedarfsentwicklung zu bewältigen.

Durch beide Entwicklungen wurden also die quantitative Ergiebigkeit und die Expansionspotentiale der Qualifizierungsform Anlernung zunehmend überfordert und damit die Sicherheit, mit der sie früher die je benötigten Quanten an qualifiziertem Personal bereitzustellen vermochte hatte, zunehmend reduziert.

Mit Ausbildung kann der Betrieb im Prinzip wie faktisch besser als mit defizitärer Anlernung auf sich verändernde Bedarfsquanten reagieren, da er hierbei die Erhöhung oder Reduzierung der Zahl der Arbeitsplätze sowie die Selektion während und nach der Ausbildung als Mechanismen der Grob- und Feinsteuerung der gewünschten Quanten nutzen kann.

Allerdings unterlag und unterliegt die hierin angelegte Flexibilität in den untersuchten Betrieben einer Reihe schwerwiegender Beschränkungen:

Zum einen gibt es Beschränkungen technischer Art, die in der Notwendigkeit, sachliche und personelle Ausbildungskapazitäten aufzubauen und auszustatten begründet liegen: Für den Aufbau von aus der Produktion ausgegliederten Qualifizierungskapazitäten (Ausbildungsplätze in Lehrwerkstatt, Labor und Technikum) sind generell gewisse Mindestzeiten erforderlich; für die Qualifizierung innerhalb der Produktion (die sog. praktische Ausbildung, die meist im 2. und 3. Lehrjahr erfolgt) die Verfügbarkeit von Produktionsbereichen, die für Ausbildung geeignet und zugelassen sind.

Insbesondere diese Möglichkeiten der praktischen Ausbildung sind sowohl in der Hütten- wie in der Chemischen Industrie eingeschränkt durch Gefährlichkeit einer zunehmenden Zahl von Betriebsbereichen und daraus resultierenden wachsenden Betreuungsnotwendigkeiten, durch eine (dazu im Widerspruch stehende) Abnahme der Betreuungsmöglichkeiten infolge sinkender Personaldichte und wachsender Arbeitsintensität der verbleibenden Arbeitskräfte sowie durch sinkende Chancen zum Lernen durch "Zuschauen und Mitmachen" infolge zunehmender Intransparenz der Produktionsprozesse. Diese Bedingungen, die wesentlich zum Defizitärwerden der Anlernung beigetragen haben, führten also auch zu Problemen für die praktischen Teile der Ausbildung in der Produktion und damit zu Einschränkungen der Quanten, die pro Jahr ausgebildet werden können. Daneben gibt es Beschränkungen, die aus der "Produktionszeit" dieser Qualifikationen resultieren: Hierbei sind zunächst die



vier Jahre, die zwischen dem Abschluß eines Ausbildungsvertrages mit einem Jugendlichen und seiner Überstellung in die Produktion liegen, zu nennen; außerdem eine Reihe weiterer Jahre, bis ein ausgebildeter junger Hütten- oder Chemiefacharbeiter das erforderliche Maß an Erfahrung erworben hat, das es dem Betrieb ermöglicht, ihn auf einen anspruchsvolleren Arbeitsplatz einzusetzen. Auch dadurch sind den Möglichkeiten rascher und flexibler Anpassung der erzeugten an die benötigten Quanten von qualifizierten Arbeitskräften gewisse Grenzen gesetzt.

Dazu kommen Beschränkungen organisatorischer Art, die durch die Notwendigkeit einer gewissen Stetigkeit und Kontinuität von Ausbildung aus organisatorischen Gründen bedingt sind.

Und schließlich gibt es Beschränkungen politischer Art: Den Möglichkeiten einer Anpassung an *s i n k e n d e n* Bedarf durch Reduzierung von Ausbildungskapazitäten sind in den großen Betrieben der Hütten- und Chemischen Industrie - mit ihrer meist dominanten Bedeutung für die regionale Wohnbevölkerung - deshalb relativ enge Grenzen gesetzt, weil sie auf ihr Renommee auf dem örtlichen Arbeitsmarkt und auf ihre Beziehungen zur Arbeitnehmervertretung Rücksicht nehmen müssen, die (mindestens) für die Aufrechterhaltung des bestehenden Ausbildungsplatzangebots des jeweiligen Betriebes eintreten. Arbeitsmarkt- und innerbetrieblich-politische Bedingungen bewirken also einen Druck auf Betriebe, ihre Ausbildungskapazitäten zumindest konstant zu halten, wenn nicht zu steigern.

Auch Ausbildung ermöglicht den Betrieben also keine voll flexible Anpassung der erzeugten Quanten bestimmter Qualifikationen an die vom Betrieb jeweils benötigten; auch sie weist bestimmte, wenn auch im Vergleich zur Anlernung deutlich geringere, Trägheiten in der Reaktion auf kurzfristige Expansion oder Schrumpfung des Personalbedarfs auf.

c) Die Prognostizierbarkeit und Transparenz der Qualifizierungsergebnisse in qualitativer Hinsicht <sup>1)</sup>

---

Mit der Wahl einer Qualifizierungsform verbindet der Betrieb ein Interesse daran, daß diese die angestrebten Qualifizierungsziele erreichen kann, und zwar mit hinreichender Sicherheit auch bei größeren, zunächst heterogenen Qualifizierungspopulationen. Nur wenn dies der Fall ist, kann sich ein Betrieb auf die Leistungsfähigkeit einer Qualifizierungsform in qualitativer Hinsicht verlassen.

Zuverlässigkeit und Sicherheit der Qualifizierungsleistung eines Qualifizierungsganges, die von den jeweils in einem Qualifizierungsprozeß eingebrachten unterschiedlichen Vorqualifikationen unabhängig ist, hängt vom Zusammenspiel folgender Faktoren ab:

- o effizienten Qualifizierungsbedingungen,
- o effizienten Kontrollen zur Feststellung von anfänglichen oder späteren Abweichungen einzelner Arbeitskräfte vom angestrebten Qualifizierungserfolg und
- o effizienten und flexiblen Mechanismen zum Ausgleich solcher Abweichungen.

Anlernung ist in ihrer traditionellen Form und unter intakten Funktionsbedingungen - idealtypisch gesehen - in der Lage, mit relativ hoher Zuverlässigkeit die je benötigten Qualifikationen bereitzustellen bzw. genauer: jeweils die zu den benötigten Qualifikationen erweiterbaren bereitzuhalten.

---

1) Die wesentlichen inhaltlichen Momente der Ergebnisse der beiden hier in Frage stehenden Qualifizierungsformen wurden in Kapitel I. 3 analysiert; dieser Abschnitt ist demgegenüber der Analyse der Zuverlässigkeit gewidmet, mit dem die beiden Qualifizierungsformen die jeweils von ihnen prinzipiell erzeugbaren Qualifikationen auch tatsächlich bereitstellen.

Unter den sich verändernden Bedingungen aber wurde Anlernung für die Betriebe der Chemischen und der Hüttenindustrie zunehmend ein per saldo unsicheres Verfahren, Qualifikationen zu erzeugen. Dies war zunächst Konsequenz der analysierten Erosion einer Reihe der Funktionsbedingungen der Anlernung: Mit der Reduzierung der Personaldichte in diesen Betrieben nahmen die Qualifikationsabstände zwischen den in vertikaler Perspektive aufeinanderfolgenden Arbeitsplätzen und damit die Schwierigkeit zu, die mit Arbeitsplatzwechsel verbundenen Qualifikations-(zuwachs-)Sprünge durch weitgehend selbsttätige Einarbeitung zu bewältigen; dies um so mehr, als kooperative Unterstützung solcher eigenständiger Qualifizierungsprozesse durch erfahrenere Arbeitskräfte durch deren hohe Arbeitsauslastung erschwert wurde. Dazu kam, daß die wachsende Häufigkeit der Umsetzungen per saldo die Möglichkeiten des an die Arbeitsplätze eines Bereichs gebundenen Aufbaus hoher Qualifikationen durch sukzessive Akkumulation von Wissen, Können und Erfahrungen reduzierte; die hohe Veränderungsrate von Produktionsapparat und Arbeitseinsatz mit ihren raschen Personalbewegungen erschwerten sowohl die traditionellen naturwüchsigen Prozesse des Qualifikationszuwachses infolge langjährigen Verbleibs von Arbeitskräften im gleichen Bereich, wie auch den gezielten und systematischen Qualifikationsaufbau durch bewußte Auswahl und kontrollierte Reihenfolge der zu durchlaufenden Arbeitsplätze. Insgesamt wird dadurch das Erreichen der früheren Qualifikationsergebnisse der Anlernung zwar nicht unmöglich, aber unsicherer.

Daß die Qualifizierungsergebnisse von Anlernung in hohem Maße von den Vorqualifikationen der Arbeitskräfte und ihrer besonderen Lernfähigkeit sowie vor allem von günstigen Zufällen einer einigermaßen geradlinigen, nicht zu raschen, aber auch nicht zu langsamen Abfolge von Arbeitsplatzwechseln abhängig sind, bedeutet aber nicht nur, daß das Vorhandensein erforderlicher Qualifikationen bei der e i n z e l n e n Arbeitskraft ungesichert ist. Für eine ganze Produktionsbelegschaft aggregiert, bedeutet dieser Sachverhalt, daß deren Qualifikationen auch in eigentlich niveaugleichen Einsatzbereichen eher inhomogen sind.

Vor allem aber ist die Qualifikationsstruktur und damit das Potential für weitere Qualifizierungen von Angelernten-Belegschaften nach Niveau und fachlich speziellem Zuschnitt für Betriebsleitungsinstanzen hochgradig intransparent. Diese Intransparenz stellt für Betriebe so lange kein Problem dar, so lange Arbeits-einsatz und Umsetzungen sich in durch einzelne Führungskräfte überschaubaren Bereichen vollziehen und deren Einschätzungen der Qualifikationspotentiale einzelner Arbeitskräfte genutzt werden können. Bei den größeren Personalbewegungen aber, die in den untersuchten Betrieben seit etwa Mitte der 50er, Anfang der 60er Jahre erforderlich wurden, führte die Differenziertheit und Intransparenz der Qualifikationsstruktur und der darin implizierten Qualifizierungspotentiale der Belegschaften zu erheblichen Barrieren für das betriebliche Interesse an Manöverierfähigkeit der Personalpolitik.

Ausbildung ist demgegenüber ein Qualifizierungsgang, der wesentlich mitgeprägt ist durch das Ziel, seine Qualifizierungsleistungen sicher, vergleichbar und transparent zu machen, auch bei sich verändernden Populationen und Bedingungen: Zunächst sichern Eingangstests eine ungefähre Homogenität des einzelnen Jahrgangs. Auf dieser Grundlage werden dann die erprobten Qualifizierungsverfahren eingesetzt, ihre Erfolge laufend kontrolliert und eventuell auftretende Defizite behoben. Die durch Ausbildung erzeugten Qualifikationen entsprechen infolgedessen weitgehend den Qualifizierungszielen und vor allem sind sie den Betrieben bekannt. Entweder sind sie homogen oder - wo eine solche Homogenität mit den Mitteln, die einzusetzen die Betriebe bereit sind, nicht zu erreichen ist bzw. wo sie aufgrund von Differenzierungsinteressen von vornherein nicht erreicht werden soll - die statt dessen realisierten Differenzierungen sind gesteuert, standardisiert und den Betrieben bekannt. Im einen wie im anderen Fall sind Qualifikationsstruktur wie Qualifizierungspotentiale der von Ausbildung bereitgestellten Arbeitskräfte transparent und können als solche als gesicherter Ausgangspunkt von Kalkülen der Personalleitung bei künftigen Personalbewegungen fungieren.

d) Die Attraktion und Selektion eines guten Beschäftigtenach-  
wuchses

---

Generell ist mit einer bestimmten Form der Qualifizierung auch der Zufluß einer spezifischen Kategorie von potentiell Beschäftigtenachwuchs - als Eingangsgröße dieses Qualifizierungsprozesses - verbunden. Der hier wirksame Zuflußmechanismus wird gesteuert erstens über die Indikatorwirkung, die eine Qualifizierungsform für bestimmte durchschnittlich geforderte Vorqualifikationen und für bestimmte Arbeits- und Berufsverlaufsperspektiven hat; und zweitens über die (vor allem durch Schichtherkunft, Schulerfolge, eventuell bisherige Berufserfahrungen und aktuelle Konkurrenzsituationen auf dem Arbeitsmarkt determinierte) Selbsteinschätzung potentieller Bewerber.

Die definitive Selektion der Aspiranten einer bestimmten Qualifizierungsform und gleichzeitiger oder anschließender Beschäftigung wird außer durch die qualitative Zusammensetzung des Bewerberzuflusses auch durch dessen quantitative Größe bestimmt; der Umfang der Größe dieses Zuflusses entscheidet darüber, ob Betriebe aus diesem selektieren können. Die quantitative Struktur des Bewerberzuflusses ist ihrerseits Funktion vor allem der generellen und regionalen Arbeitslage und der relativen Attraktivität des Betriebs auf dem örtlichen Arbeitsmarkt.

Für die Qualifizierungsform Anlernung kommen in erster Linie vorqualifizierte, aber für einen anderen Beruf vorqualifizierte Arbeitskräfte in Frage, die zu weitgehend selbsttätiger Qualifizierung in der Lage und motiviert sind.

Wie in Kapitel I in anderem Kontext dargestellt, standen der Hütten- und Chemischen Industrie solche "idealen" Arbeitskräfte in den durch die Kriegsfolgen und später durch Strukturwandel entwurzelten Facharbeitern und Handwerkern zunächst in großer Zahl zur Verfügung. Doch mit der allmählichen Verknappung der Arbeitsmärkte wurden diese Betriebe - u.a. infolge ihrer Arbeitsbedingungen und des wachsenden Angebots attraktiverer Beschäfti-

gungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt - zunehmend auf andere, suboptimale Gruppen von Arbeitskräften abgedrängt. Die Qualifizierungsform Anlernung (und die mit ihr verbundenen Einsatzperspektiven) hatten also keine Attraktionsfunktion auf vorqualifizierte Arbeitskräfte und konnten die Interessen der Betriebe an der Rekrutierung eines gut qualifizierbaren Beschäftigtennachwuchses nicht mehr stützen.

Im Vergleich zur Anlernung hat das Angebot einer Facharbeiterausbildung im Prinzip eine höhere Anziehungskraft. Dies ist zudem kombiniert mit einer gewissen Selbstregulation des Bewerberzuflusses, so daß die Betriebe aus dem auf sie zukommenden Angebot an Ausbildungsbewerbern mit wesentlich größerer Sicherheit und Stabilität gute und über längere Zeiträume in etwa gleichbleibende Nachwuchspotentiale selektieren können.

Auf diesen prinzipiell gültigen Funktionsmechanismus der Ausbildung hatten die Betriebe (u.a.) bei der Institutionalisierung von Berufsausbildung in den Prozeßfertigungsindustrien ja gesetzt.<sup>1)</sup> Entsprechende Erwartungen erfüllten sich aber nicht, wie die in allen Betrieben für lange Jahre verzeichneten Schwierigkeiten, "gute" Jugendliche für diese Ausbildung zu gewinnen, zeigen. Hier waren offensichtlich die zur negativen Einschätzung aller Produktionstätigkeiten geronnenen Erfahrungen der Vätergeneration wie auch die Ablehnung der durch die Branchenspezifik dieser Ausbildungsberufe bedingten hohen Abhängigkeit von wenigen oder sogar nur einem Betrieb wirksam. Diese Einschätzung konnte durch die an sich an Facharbeiterausbildung gebundenen impliziten Versprechen relativ besserer Arbeits- und Lebenschancen nicht aufgebrochen bzw. kompensiert werden.<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. dazu den Überblick über die Entwicklung in der Chemischen Industrie, Teil A, Kapitel I.

2) Hier können u.U. sogar lag-Effekte wirksam sein, wenn bestimmte Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in den impliziten Präferenzskalen der Jugendlichen noch keinen Niederschlag gefunden haben. Allerdings tritt die Bedeutung eventueller Verbesserungen gegenüber der Kontinuität der Arbeit im 4-Schicht-Rhythmus in der Tat in den Hintergrund.

In den Jahren seit etwa 1974 allerdings zwingt die Ausbildungs- und Arbeitsplatzknappheit die Jugendlichen zu Optimierungskalkülen auf sehr viel niedrigerem Niveau, so daß die Betriebe in teilweise stark ansteigendem Umfang Jugendliche für Ausbildung rekrutieren können.

In bezug auf das Interesse der untersuchten Betriebe an der Attraktion und Selektion eines guten Arbeitskräftenachwuchses waren Anlernung und Ausbildung also lange Jahre in etwa gleich (in)effizient; lediglich in den letzten Jahren hat Ausbildung einen gewissen "Vorsprung" dadurch gewonnen, daß die Betriebe mit ihr rascher auf die veränderten demographischen und Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarktbedingungen reagieren können.

Als Ergebnis dieses Analyseschritts ist zusammenfassend festzuhalten, daß das saldierte objektive Interesse der Betriebe sich infolge der skizzierten Veränderungen in der Leistungsfähigkeit der Anlernung in den genannten Dimensionen - Kostenbeschränkung, Zuverlässigkeit und Flexibilität der Nachwuchsbeschaffung in quantitativer Hinsicht, Transparenz, der erzeugten Qualifikationen in qualitativer Hinsicht sowie Attraktion eines hinreichend guten und umfangreichen Nachwuchses - nur allmählich hin zur neuen Qualifizierungsform Ausbildung verschiebt, und daß dies nicht durchgängig, nicht in allen relevanten Aspekten der Fall ist. Die Ambivalenz der betrieblichen Interessen in bezug auf die beiden in Frage stehenden Qualifizierungsformen reduziert sich also, bleibt aber ansatzweise bestehen.

### 3. Die Ambivalenz der betrieblichen Interessen an Angelernten- und Facharbeiterqualifikation

Im folgenden werden die positiven und negativen Implikationen analysiert, die für die Interessen der Betriebe - unter der doppelten Bedingung zunehmender Erosion der Funktionsbedingungen der Anlernung und zunehmender Veränderung der Qualifikationsanforderungen - mit der Verfügung über sei es den Qualifikations-

typ qualifizierter Angelernter, sei es den Qualifikationstyp Facharbeiter jeweils verbunden sind. Damit geht es nun um die qualifikatorischen E r g e b n i s s e der den Betrieben alternativ zur Verfügung stehenden Qualifizierungsformen, d.h. um die Qualifikations i n h a l t e. Die - aus analytischen Gründen eingeführte - Annahme, die durch Anlernung bestenfalls erzeugbaren Qualifikationen seien für die Ausfüllung auch der anspruchsvollsten Arbeitsplätze ausreichend, wird also aufgehoben; es wird mit anderen Worten in die Analyse einbezogen, daß die Qualifikationsanforderungen dieser Arbeitsplätze sich verändern.<sup>1)</sup>

Auch dieser analytische Schritt ist notwendig, um einsichtig zu machen, warum die Betriebe die Anlernung oft lange als einzige Form der Qualifizierung ihrer Arbeitskräfte beibehalten haben, also der Einführung von Ausbildung (für einen bestimmten Teil) ihrer Produktionsbelegschaften gegenüber ambivalente Interessen haben.

Dabei ist in die Analyse mit aufzunehmen, daß die Betriebe mit der Wahl einer bestimmten Qualifizierungsform in doppelter Weise festgelegt sind: Erstens können sie sich nicht für eine b e - l i e b i g e Kombination von Qualifikationsmomenten entscheiden, sondern immer nur für Syndrome von ganz bestimmten Qualifikationsinhalten, die durch historisch herausgebildete gesellschaftliche Institutionen vorgegeben, zum Teil durch staatliche Normen und Regelungen abgesichert und damit relativ stabil sind. Dieser notwendig ganzheitliche und gesellschaftlich bestimmte Charakter der einer bestimmten Qualifizierungsform jeweils zuzuordnenden Gesamtqualifikation soll durch den Begriff

---

1) Für eine generelle Darstellung der Veränderung der Qualifikationsanforderungen vgl. Kap. I, Abschn. 3. Hier werden die Konsequenzen dieser Veränderungen für die Interessen der Betriebe an den alternativ zu Gebote stehenden Qualifikationstypen mit ihren je spezifischen Befähigungsbündeln analysiert.



"gesellschaftlicher Qualifikationstyp" verdeutlicht werden. <sup>1)</sup>

Und zweitens impliziert eine Entscheidung für einen bestimmten Qualifikationstyp nicht nur bestimmte **f a c h l i c h e** Qualifikationsmomente, sondern auch ein größeres oder geringeres Maß an Betriebsbindung in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktgängigkeit der Qualifikation, sowie spezifische **s o z i a l e** Qualifikationsmomente, die der Bewältigung der Existenz der Arbeitskräfte als lohnabhängige Industriearbeiter dienen; also Qualifikationen für spezifische, individuelle oder kollektive Formen der Interessendurchsetzung bzw. für das Akzeptieren bestimmter Formen der Interessenverletzung. <sup>2)</sup>

- 1) Dabei ist zu beachten, daß ein bestimmter Qualifikationstyp zwar immer einer bestimmten Qualifizierungsform zuzuordnen ist, etwa der des Facharbeiters der Ausbildung, aber nicht ausschließlich durch diese erzeugt wird; eine vielleicht ebenso große Rolle spielen die Voraussetzungen und antizipierten Konsequenzen der Wahl dieser Qualifizierungsform und deren gesellschaftliche Bedeutung: bestimmte Vorqualifikationen und -selektionen; die Erwartung bestimmter Arbeitsbedingungen und Berufslebensläufe; und vor allem fachliche und soziale Erfahrungen mit der eigenen und der fremden Arbeitstätigkeit (einschließlich der Addition von Qualifikationen durch diverse Anlernungen, der Einengung von Qualifikation durch Spezialisierungs- oder Entlernungsprozesse, der Konfrontation mit Vorgesetzten, des Verhältnisses zu Kollegen, des Schicksals von Aufstiegs- und Entlohnungserwartungen etc.); sowie schließlich die Verarbeitung der Erfahrungen in Auseinandersetzung mit und partieller Übernahme von kollektiven Deutungsmustern und Verhaltensweisen. Die - in fachlicher und sozialer Hinsicht - komplex strukturierten, gesellschaftlich vorgegebenen Qualifikationstypen dienen umgekehrt wieder den Betrieben als gegebene und zumindest kurzfristig stabile Orientierungspunkte für die Ausgestaltung ihrer Arbeitsplatz- und Gratifikationsstrukturen (z.B. Lohnkurven, relative Lohnabstände, durchschnittliche Lohnabstände im Zeitablauf, Aufstiegsmuster etc.). Objektive Strukturen des Betriebs und Qualifikationsstrukturen der Belegschaft verstärken und stabilisieren sich also gegenseitig aufgrund der Funktion, die sie für die Lösung sowohl betrieblicher Probleme wie von Problemen der Arbeitskräfte selbst haben.
- 2) Das Konzept von Qualifikationstypen als Elementen von gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturmustern und das Konzept der sozialen Qualifikationsmomente als eines konstitutiven Bestandteils von Qualifikationstypen sind Resultate der von den Verfassern im Sonderforschungsbereich 101 der Universität München durchgeführten theoretischen Grundlagenarbeiten (Projekt C 3).

Im Folgenden wird also zunächst die Komponente der fachlichen Qualifikationen, dann die in jedem Qualifikationstyp angelegte Komponente der Arbeitsmarktrelevanz seiner fachlichen Qualifikation, sowie schließlich die Komponente seiner Ansprüche und Durchsetzungspotentiale in bezug auf Arbeitseinsatz und Entlohnung sowohl für den Angelernten wie auch für den Facharbeiter analysiert, und mit den - sich verändernden - Bedingungen in den untersuchten Betrieben konfrontiert.

a) Die fachlichen Qualifikationen und das allgemeine Arbeitsverhalten von qualifizierten Angelernten bzw. Facharbeitern

---

(1) Im Prinzip ist die fachliche Qualifikation des qualifizierten Angelernten aufgrund der Beschränkung seiner Lernprozesse auf tendenziell möglichst ähnliche Arbeitsplätze - bezogen nur auf eine bestimmte Anlage, ein Produktionsverfahren oder allenfalls einen Betriebsteil - relativ schmal und spezialisiert.

Solche Qualifikationsprofile waren und sind für bestimmte Einsatzbereiche und -bedingungen der Chemischen und Hüttenindustrie durchaus funktional, unter Umständen sogar hochfunktional. Denn sie inkorporieren in der Regel mit den in langen Jahren an einer Anlage erworbenen Erfahrungen die Kenntnisse ihrer spezifischen "anlagenindividuellen" Störanfälligkeiten, der häufigsten Ursachen von Störungen und der geeignetsten - auch provisorischen - Möglichkeiten zur vorübergehenden Bewältigung von Störungen; die spezialisiert angelernten Arbeitskräfte können aufgrund ihres "Gefühls" - Sediment vielfältiger Erfahrungen - faktische Belastbarkeiten und Toleranzgrenzen "ihrer" Anlagen bzw. "ihres" Produktionsverfahrens in Grenzbereichen abschätzen und damit eine Auslastung der Kapazitäten erreichen, wie dies bei ausschließlicher Steuerung des Produktionsprozesses nach starren Normen und Regeln nicht möglich wäre.

All dies gilt aber nur, wenn die Anlagen im Durchschnitt ein hohes Betriebsalter erreichen und die Arbeitskräfte auch über lange Jahre hinweg Erfahrungen an ihnen sammeln können. Mit der wachsenden Veränderungsrate der Produktionsprozesse und mit zunehmenden Umsetzungsnotwendigkeiten entsprachen jedoch solche

schmalen und spezialisierten Qualifikationsprofile den Qualifikationsinteressen der Chemischen und Hüttenindustrie immer weniger, da bei Umsetzungen vorhandene Qualifikationen nicht genutzt werden können und die benötigten Qualifikationen tendenziell wieder voll neu aufgebaut werden müssen. Spezialisiertheit der Qualifikationen wurde zudem mit der Senkung der Personaldichte problematischer, da diese Form des Arbeitseinsatzes Verständnis und Beherrschung eines durchschnittlich größeren Produktionsabschnitts oder -bereichs durch die einzelne Arbeitskraft voraussetzt.

(2) Die Qualifikation des Angelernten umfaßt aufgrund der Orientierung der Anlernprozesse an vordergründig konkreter Bewältigung von Arbeitsplatzanforderungen, aufgrund ihrer zeitlichen Gedrängtheit und des Fehlens einer Unterstützung durch Kenntnisvermittlung in der Regel keine theoretischen Kenntnisse. Solche theoretischen Kenntnisse - insbesondere Kenntnisse über die den Stoffumwandlungsprozessen zugrundeliegende chemischen Prozesse, physikalischen Funktionsprinzipien und ihre apparative und verfahrenstechnische Anwendung - sind jedoch zunehmend erforderlich für das Durchschauen des Produktionsprozesses und der eigenen Tätigkeit daran, für die Identifizierung und sachgerechte Einschätzung der Probleme und Störungen des Produktionsprozesses, für die Abschätzung möglicher Folgeprobleme eigener Eingriffe in diesen Prozeß sowie für die Herstellung allgemeinerer Zusammenhänge mit den Tätigkeiten und Funktionen anderer Arbeitskräfte. Diese Erfordernisse haben, wie in Kap. I.3. dargestellt, in der Chemischen und Hüttenindustrie aufgrund wesentlich modernisierter Produktionsverfahren, wachsender Werte von Produktionsanlagen und Produktionsausfällen und zunehmender Wichtigkeit der Fehlervermeidung erheblich an Bedeutung gewonnen. Von besonderer Relevanz ist, daß dadurch das Interesse der Betriebe an Senkung der Führungsdichte tangiert wird, da (wissenschaftlich qualifizierte) Führungskräfte tendenziell in all den Fällen einspringen müssen, wo konkrete Erfahrung nicht mehr ausreicht, sondern theoretisches Verständnis notwendig wird. Das Fehlen theoretischer Kenntnisse bedeutet außerdem - was eigentlich nur der subjektive Ausdruck desselben Sachverhaltes ist - zum Teil geringeres Selbstvertrauen

der angelernten Arbeitskräfte, neue, kompliziertere und z.T. schlechter durchschaubare Anlagen bedienen zu können. Konsequenz des hier bestehenden Mißverhältnisses zwischen hochkomplexen Prozessen und der weitgehenden Beschränkung der Kenntnisse der Arbeitskräfte auf die Wahrnehmung von deren äußeren konkreten Manifestationen sind die hohen psychischen und nervlichen Belastungen, die für die Spitzenarbeitskräfte dieser Branchen vielfach festgestellt wurden und zu erheblichen Verschleißproblemen geführt haben; diese aber brachten einerseits soziale Folgeprobleme mit entsprechenden finanziellen Belastungen für die Betriebe, zum anderen und wichtigeren erhöhten Personalbedarf für diese anspruchsvolleren Arbeitsplätze mit sich.

(3) Die fachliche Qualifikation des Angelernten weist relativ starke Spezialisierung auf, generalisierte Kenntnisse und Generalisierungsfähigkeit fehlen aufgrund mangelnder Breite und Systematik des Arbeitseinsatzes wie auch der daran gekoppelten einzelnen Anlernprozesse. Da generalisierte Kenntnisse bzw. die Fähigkeit zur Generalisierung konkreter Einzelerfahrungen - wie sie auf der Basis theoretischer Grundlagenkenntnisse möglich wäre - nicht vermittelt werden, können sie tendenziell die vorhandenen, unter Umständen recht hohen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht modifizieren und auf andere Arbeitsplätze transferieren. Das Fehlen von Transferpotentialen bei qualifizierten Angelernten machte sich in den Betrieben der Chemischen und Hüttenindustrie im Verlauf der Zeit immer mehr als zentrale Barriere für selbständiges Weiterlernen und Einarbeiten in neuen Einsatzbereichen bemerkbar. Damit waren die betrieblichen Interessen an Mobilität ihres Personals und rascherer Erreichung der vollen Produktivität (durch Beschleunigung der Anlernung) zunehmend mehr betroffen.

(4) Die genannte Profilierung der fachlichen Qualifikationen des Angelernten erschwert die Herausbildung der in Kap. I.3. als zunehmend wichtiger werdend analysierten Formen von Arbeitsverhalten: Präzision im Fahren von Anlagen; verständnisvolle Aufmerksamkeit für Abweichungen von Normalverläufen des Produktionspro-

zesses und rasche Reaktion dann (und nur dann), wenn diese Abweichungen bestimmte Toleranzgrenzen zu überschreiten drohen; die Fähigkeit zur Abwägung und Optimierung zwischen verschiedenen abstrakten Zielgrößen des Produktionsprozesses; die notwendige Mischung von Einsicht in und Bewußtsein für Gefahrensituationen einerseits und Disziplin andererseits; Willen und Verantwortungsbewußtsein zur Einhaltung von Vorschriften und Auflagen bei gleichzeitiger Berücksichtigung dem entgegenstehender Rentabilitätsanforderungen; sowie schließlich die Fähigkeit, diesen komplexen und zum Teil in sich widersprüchlichen Anforderungen ohne psychisch-nervliche Überforderung nachzukommen. Für alle diese, für die veränderten Einsatzbedingungen der Hütten- und Chemischen Industrie charakteristischen, "Verhaltensanforderungen" muß angenommen werden, daß ihre Entstehung wesentlich begünstigt ist, wenn Arbeitskräfte über ausreichend breite, generalisierte und theoretisch fundierte fachliche Kenntnisse verfügen. Gerade weil es in Pannen- und Umstellungssituationen oft nicht ausreicht, sich ausschließlich an den vielfältigen Vorschriften, Normen, Toleranzwerten und -grenzen etc. zu orientieren, sondern die dahinterliegenden generellen Funktionsprinzipien bzw. betrieblichen Optimierungskalküle berücksichtigt werden müssen, gewinnen abstrakte Kenntnisse und die Fähigkeit ihrer Anwendung auf situationsspezifische Optimierungs- bzw. Entscheidungskonstellationen zunehmende Bedeutung. Zwar sind - dies darf nicht verkannt werden - langjährige Erfahrungen, auf ihrer Basis gewonnene allgemeinere Einsichten bzw. "gefühlsmäßige" Generalisierungen und Verhaltenssicherheiten, die als zentrale Charakteristika der Qualifikation des qualifizierten Angelernten bezeichnet werden können, offensichtlich bis zu einem hohen Grade echtes funktionales Äquivalent für volles theoretisches Durchschauen und Optimieren. Jedoch wurde diese komplexe Qualifikation der qualifizierten Angelernten zunehmend sowohl dadurch entwertet, daß die Ausgangserfahrungen durch Veränderungen der Produktionsprozesse zunehmend ihre Grundlagen verloren, als auch durch das Auftreten neuer, ungewöhnlicher Situationen, für die es keine Vorerfahrungen gab. Das Vertrauen in die Beherrschbarkeit der Produktionsabläufe auf der Basis bisheriger Erfahrung und Bewältigung verlor

an Grundlage; Unsicherheit, psychische und nervliche Anspannungen zu.

Die fachliche Qualifikation des Facharbeiters - und speziell des Chemie- und Hüttenfacharbeiters - versprach demgegenüber von vornherein breitere und mehr generalisierte und/oder wissenschaftlich fundierte Kenntnisse. Dies ist Konsequenz der in der Konstruktion der Ausbildung - zumindest in ihrer industriell großbetrieblichen Form, wie für die untersuchten Betriebe charakteristisch - angelegten Kombination von theoretischer Grundqualifizierung, praktischer Grundqualifizierung unter simulierten vereinfachten Produktionsbedingungen und vielfältiger anwendungsbezogener Qualifizierung durch Zusehen und Mitarbeiten in mehreren Betriebsteilen. Die elaborierten Abfolgen dieser verschiedenen Lernorte mit ihren je spezifischen Lernchancen und die vielfältige verbale Unterstützung der einzelnen Lernprozesse durch Ausbildungspersonal ermöglichen nicht nur, daß eine Fülle von abstraktem und konkretem Wissen vermittelt wird, sondern gerade auch, daß die Fähigkeit angelegt und trainiert wird, abstraktes Wissen auf konkrete Bedingungen anzuwenden und umgekehrt aus konkreten Beobachtungen generalisierte, ansatzweise mit wissenschaftlichen Prinzipien vermittelte Schlüsse zu ziehen.

Damit versprach die fachliche Qualifikation des Facharbeiters auch und gerade den Qualifikationsinteressen der Betriebe der Chemischen und Hüttenindustrie in wesentlich höherem Maße entgegen zu kommen als die des qualifizierten Angelernten.

Dies ist nicht nur Konsequenz der genannten fachlichen Qualifikationsmomente im engeren Sinn. Mindestens ebenso wichtig ist, wie aus den Verhaltensdefiziten der Angelernten infolge unzureichender fachlicher Kenntnisse unmittelbar zu erschließen, die Bedeutung der besseren fachlichen Qualifikation der Facharbeiter für die Generierung des skizzierten Arbeitsverhaltens im späteren Arbeitsprozeß. Ohne daß dies nun noch einmal - in Umkehrung des in bezug auf die Verhaltensqualifikationen des Angelernten Gesagten - in extenso dargestellt werden soll, sei zusammenfassend

noch einmal auf die drei wichtigsten Konsequenzen der besseren fachlichen Qualifikation des Facharbeiters für sein Arbeitsverhalten hingewiesen:

Zum einen ist er besser in der Lage, die modernen Anlagen sicher und tendenziell fehlerfrei zu fahren und Ausfälle durch Fehlervermeidung wie auch durch rasche und sachkundige Reaktion zu minimieren. Zum anderen ist er besser dafür gerüstet, die vielfältigen hohen innerbetrieblichen und Umweltrisiken dieser Produktionsprozesse zu bewältigen, sowohl durch ihre tendenzielle Reduzierung wie auch durch besseres, da intellektuell abgestütztes, nervlich-psychisches Durchstehen von potentiellen und akuten Risikosituationen. Und schließlich verfügt er über Fähigkeit und Motivation zur raschen und selbständigen Modifizierung vorhandener Kenntnisse und Fertigkeiten im Fall einer Umsetzung, d.h. also über hohe Transferpotentiale und -motivationen.

b) Die Bindung an den Einzelbetrieb bei qualifizierten Angelernten und Facharbeitern

---

Die Qualifikationstypen qualifizierter Angelernter bzw. Facharbeiter sind außer durch ihre fachlichen Profile sehr wesentlich durch ihre unterschiedlichen Chancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt charakterisiert; also dadurch, ob der spezifische Wert ihrer fachlichen Qualifikation nur in einem oder in vielen Betrieben genutzt werden kann und honoriert wird. Die Entscheidung für den Qualifikationstyp qualifizierter Angelernter oder Facharbeiter ist für einen Betrieb also immer auch eine Entscheidung für oder gegen Arbeitskräfte, deren spezifische Qualifikation potentiell auch von anderen Betrieben nachgefragt wird und in einer gesellschaftlich standardisierten Weise zu honorieren ist, und - daraus unmittelbar resultierend - für oder gegen einen Qualifikationstyp, der Betriebsbindung erleichtert oder erschwert.

Beim qualifizierten Angelernten gibt es prinzipiell auf Grund des Fehlens einer öffentlichen Normierung und Regelung der ver-

mittelten Qualifikationsinhalte sowie der daraus resultierenden Intransparenz seiner realen Qualifikation auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt keine einheitliche Anerkennung und gleichwertige Honorierung. Das Interesse des Betriebes, seine Arbeitskräfte an sich zu binden bzw. zumindest die Fluktuationsschwelle zu erhöhen, wird im Prinzip durch diesen Qualifikationstyp wesentlich besser befriedigt als durch den des Facharbeiters, der auf Grund der Zertifizierung seiner Qualifikation i.d.R. in andere Betriebe überwechseln kann, ohne größere Verluste in bezug auf Einsatzniveau und Entlohnung akzeptieren zu müssen.

Dieser prinzipielle relative Nachteil des Facharbeiters für die betrieblichen Interessen schlägt allerdings in den hier analysierten Fällen der Chemischen Industrie und der Hüttenindustrie nicht voll zu Buche: Zum einen bedeutet die in der Qualifikation von Hüttenfacharbeitern bzw. Chemiefacharbeitern angelegte Branchenbindung eine erhebliche Einschränkung ihrer Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Betrieben. Und zum zweiten sind insbesondere Hüttenfacharbeiter auf die sehr wenigen Großbetriebe dieser Branche verwiesen, die - zumindest da, wo sie in regionaler Konkurrenz um Arbeitskräfte stehen, aber vermittelt über Tarifverträge etc. auch generell - keine so gravierenden Unterschiede in den Arbeits- und Entlohnungsbedingungen aufweisen, daß daraus ein besonderer Fluktuationssog zwischen den verschiedenen Betrieben folgen könnte; dies aber auch deshalb, weil ein weiteres Charakteristikum dieser Art von Betrieben - die Bindung der Gratifikationsentwicklung (insbesondere von Aufstiegen mit daran gekoppelten Lohnerhöhungen) an die Dauer der Betriebszugehörigkeit - eine zusätzliche Schwelle für die Rentabilität des Betriebswechsels für die Arbeitskräfte setzen.<sup>1)</sup> Tendenziell gehören also alle qualifizierteren Arbeitskräfte dieser Betriebe - ob(qualifizier-

---

1) Dies schließt natürlich nicht aus, daß Hüttenfacharbeiter und Chemiefacharbeiter vereinzelt auch zu Zulieferer- oder Abnehmerbetrieben gehen, aber diese Art von Fluktuation liegt wiederum zum Teil durchaus im betrieblichen Interesse an sachkundigen und dem Betrieb bekannten "loyalen" Gesprächspartnern in Zulieferer- und Abnehmerbetrieben.



te) Angelernte oder Facharbeiter - zu deren Stammbesellschaften, im Unterschied zu den mobileren Randgesellschaften.

Chemiefacharbeiter dürften dagegen sehr viel weniger eindeutig an "ihren Betrieb" bzw. die Großbetriebe gebunden sein, da diese Branche eine sehr viel differenziertere Betriebsgrößenstruktur aufweist und vermutlich kleinere und mittlere Betriebe an der Übernahme ausgebildeter Arbeitskräfte von den Großbetrieben interessiert sind.

Der Tatsache, daß die betrieblichen Interessen durch bessere Möglichkeiten der Facharbeiter, den Betrieb zu wechseln, relativ wenig berührt sind, steht allerdings eine deutliche Betroffenheit durch die andere Implikation des Facharbeiterbriefs gegenüber: durch die - zumindest in der Vergangenheit - relativ guten Chancen j u n g e r Facharbeiter, nach Abschluß der Ausbildung eine weiterführende berufliche Schule zu besuchen oder sich für einen anderen Beruf umschulen zu lassen, die vielfach genutzt wurden, um den Arbeitsbedingungen dieser Bereiche zu entgehen.

Insgesamt ist also zu sagen, daß die geringere objektive Bindung an den ausbildenden bzw. beschäftigenden Betrieb, die ein Chemiefacharbeiter bzw. Hüttenfacharbeiter gegenüber einem qualifizierten Angelernten dieser Branche aufweist, das Interesse der Betriebe am Einsatz der ersteren zwar tendenziell negativ beeinflusst; daß dieser Einflußfaktor aber nur bei jugendlichen Facharbeitern und in Zeiten und Regionen, in denen Nachfrage nach Arbeitskräften dieser spezifischen Qualifikation von Seiten einschlägiger Konkurrenzbetriebe herrscht bzw. in denen die durch Ausbildung formal erschlossenen Zugänge zu weiteren Qualifizierungsgängen auch faktisch genutzt werden können, von Relevanz ist.

#### c) Erwartungen an Arbeits- und Entlohnungsbedingungen von qualifizierten Angelernten bzw. Facharbeitern

Als eine dritte Qualifikationskomponente, in der sich die Qualifikationstypen qualifizierter Angelernter und Facharbeiter unterscheiden, lassen sich die typischen Erwartungen und Ansprüche in

bezug auf Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und deren Entwicklung über den Verlauf des Arbeitslebens hinweg, sowie die an diese Erwartungen geknüpften Verhaltenspotentiale analysieren.<sup>1)</sup> Es liegt auf der Hand, daß diese Erwartungen und Verhaltensweisen keine naturwüchsigen individuellen Eigenschaften sind, sondern Reaktion der Arbeitskräfte auf objektive Bedingungen ihrer Situation den Betrieben gegenüber:

Angelernte können im Prinzip - bei gleichbleibenden sonstigen Bedingungen - eher geringere und flexiblere, weniger auf ein bestimmtes Niveau fixierte Ansprüche an Arbeitsbedingungen und Entlohnung entwickeln. Dies ist zum einen die Folge der "Brechung" ihrer Berufs- und Lebensperspektiven durch den Berufswechsel und

---

1) Die im Rahmen dieses Abschnitts getroffenen Aussagen können sich zum größeren Teil auf direkte Äußerungen der daraufhin befragten betrieblichen Experten, zum Teil auf indirekte Schlüsse aus von ihnen referierten Entwicklungen sowie auf die erwähnten, theoretischen Grundlagenarbeiten im Sonderforschungsbereich 101 der Universität München stützen, welche ihrerseits empirische Ergebnisse früherer eigener Studien wie auch die Untersuchungen anderer Autoren verarbeiteten. Dabei weisen die vorliegenden empirischen Informationen einen geringeren Grad an empirischer Abgesichertheit auf als die direkter und einfacher zu erfragenden der fachlichen und Arbeitsmarkt-Dimension. Die vorhandenen und aus der Geschichte der Einführung der Ausbildung ableitbaren Aussagen über differentielle soziale Ansprüche verschiedener Qualifikationstypen in die Darstellung mit aufzunehmen, schien aber unbedingt notwendig, da auch sie im betrieblichen Interessenkalkül eine wichtige Rolle gespielt haben.

Nicht behandelt wird dagegen die in jedem Qualifikationstyp auch enthaltene Komponente organisierter k o l l e k t i v e r Interessenartikulation, also insbesondere ihre Aktivität im Rahmen der Arbeitnehmervertretung, ihr gewerkschaftlicher Organisationsgrad etc. Dafür, daß zwischen den beiden hier in Frage stehenden alternativen Qualifikationstypen auch in dieser Beziehung relevante Unterschiede bestehen, die auch Interessen der Betriebe tangieren müssen, gibt es eine Reihe von Hinweisen, insbesondere den im Verhältnis zu Angelernten wesentlich höheren Organisationsgrad der Facharbeiter; jedoch konnte dieser Frage nicht in dem für eine vertretbare Antwort erforderlichen Ausmaß nachgegangen werden.

den anschließenden Eintritt in die Industrie auf einer wenig anspruchsvollen Angelerntenposition, zum anderen die Folge ihrer größeren Bindung an den Einzelbetrieb, die aus dem Fehlen eines allgemein gültigen Qualifikationszertifikats resultiert. Angelernte sind infolgedessen zwangsläufig tendenziell eher bereit, stärker belastende und/oder schlechter bezahlte Arbeitsplätze zu akzeptieren.

Dies gilt allerdings in den untersuchten Betrieben in dieser Eindeutigkeit nur für die ersten Jahre der Betriebszugehörigkeit der Produktionsarbeiter, nicht dagegen langfristig und generell.

Wie in anderem Kontext bereits dargestellt, sind diese Betriebe charakterisiert durch eine starke Stufung sowohl der Arbeitsplätze und - darin impliziert - der Qualität ihrer Arbeitsbedingungen wie auch der Entlohnung. Da tendenziell alle Arbeitskräfte bei Betriebseintritt auf dem niedrigsten Niveau von Arbeitsbedingungen und Entlohnung beginnen, erlaubt diese Stufung mit zunehmender Betriebszugehörigkeit sukzessive Aufstiege. Diese sind allerdings an "Bewährung" gebunden, d.h. also an vielfältige besondere Leistungen, insbesondere auch die vielmalige, rasche und problemlose selbsttätige Qualifizierung, die für das System der Anlernung konstitutiv ist.

Die Arbeitskräfte ihrerseits sind demzufolge aufgrund der schlechten Ausgangssituation in bezug auf Arbeitsbelastungen und Entlohnung gewissermaßen geradezu gezwungen, im Interesse der längerfristigen Erhaltung ihrer Arbeitskraft bestimmte Aufstiegsstrategien zu verfolgen. Dauerhafter Verbleib auf einem Einstiegsarbeitsplatz bzw. -niveau kann hier keine Perspektive sein, da dies die Perpetuierung besonders schlechter Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auf Dauer und damit erstens vorzeitigen Verschleiß und zweitens dauerhaft hohes Risiko des Arbeitsplatzverlustes infolge der jederzeitigen Ersetzbarkeit durch andere, ebenso unqualifizierte, aber jüngere und kräftigere Arbeitskräfte, bedeuten würde. Gewisse Aufstiegsorientierungen der Arbeitskräfte reproduzieren also die objektiven Bedingungen dieser Produktionsbereiche.

Diese Orientierungen werden dadurch verstärkt, daß sich - in einigen Betrieben stärker, in anderen nicht (mehr)<sup>1)</sup> so stark - von den Betrieben selbst wie auch von den Arbeitskräften anerkannte Traditionen eines stufenweisen Aufstiegs nach Seniorität<sup>2)</sup> herausgebildet haben. Auf diese kollektiven Traditionen des Erwerbs von "Aufstiegsanrechten" je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit stützen sich denn auch die individuellen Strategien der Arbeitskräfte. Zum ungeschriebenen Gesetz geworden, rufen diese Traditionen offenbar starke Erwartungen in ihre Zuverlässigkeit hervor, welche dann ihrerseits den Betrieben gewissermaßen als kollektive Qualifikationsmomente der qualifizierten Angelernten entgegentreten: als Ansprüche, die zu verletzen nicht oder nicht ohne die Gefahr von betrieblichen Konflikten möglich ist.

- 
- 1) Es ist letztlich unklar geblieben, ob die in der Untersuchung sich abzeichnenden, sehr unterschiedlichen Stärken dieser Traditionen in den verschiedenen Betrieben immer schon existierten oder ob es sich hier um unterschiedliche Auflösungsstadien einer früher generell in allen Betrieben ungefähr gleichartig vorhandenen Tradition handelt. Eine gewisse Parallelität zwischen randständiger Arbeitsmarktlage und daraus resultierendem Fehlen von Beschäftigungsalternativen für die Arbeitskräfte und großer Stärke solche Traditionen spricht eher dafür, daß sie und ihre Stärke in verschiedenen Betrieben immer schon unterschiedlich waren, abhängig von Notwendigkeiten und Bedingungen, Wege zur langfristigen, intergenerativen Bewältigung harter Arbeitsbedingungen herauszubilden und sozial zu stabilisieren. Es spricht jedoch auch einiges für die Alternative, u.a. auch eine gewisse Korrelation zwischen dem Modernitätsgrad der jeweiligen betrieblichen Anlagen, der Häufigkeit von Innovationen und Expansionen in den letzten 25 Jahren einerseits und einer gewissen Schwäche dieser Traditionen andererseits, die sich aus der in solchen Umstrukturierungsprozessen wahrscheinlichen Zerschlagung von sozialen Traditionen erklären könnte.
  - 2) Um ein Mißverständnis zu vermeiden: Aufstieg nach Senioritätsrechten bedeutet nicht, daß Arbeitskräfte erst dann in Führungspositionen aufsteigen können, wenn sie nach normalem Verständnis "alt" sind; das geeignete Alter haben Arbeitskräfte spätestens mit 40 Jahren erreicht, wobei sich eine Tendenz zum Sinken dieser Altersschwelle abzuzeichnen scheint.

Mit zunehmender Verfestigung solcher Traditionen, wie auch mit der (aufgrund von Arbeitskräfteknappheit und sich verändernden politischen Bedingungen) erhöhten Durchsetzungschancen der in diesen Traditionen implizit angelegten Aufstiegsversprechen aber wird das prinzipielle Interesse der Betriebe, über die Gestaltung von Einsatz- und Entlohnungsstrukturen sowie von Aufstiegsmustern autonom, d.h. ohne Berücksichtigung der Erwartungen ihrer Arbeitskräfte, bestimmen zu können, deutlich tangiert. Zwar haben Betriebe im Prinzip durchaus auch ein Interesse an der Aufstiegsorientierung ihrer Arbeitskräfte, da sie ja immer auch anspruchsvollere Arbeitsplätze durch Beförderung von Arbeitskräften besetzen und dafür deren Qualifizierungs- und Leistungsmotivationen nutzen müssen. Da jedoch immer mehr aufstiegs-"berechtigte" Arbeitskräfte zur Verfügung stehen als benötigt werden, müssen die Betriebe ein Interesse daran haben, diese Aufstiegsorientierungen nur selektiv, d.h. flexibel nutzen zu können. Die Voraussetzungen für eine solche Flexibilität werden aber eingeschränkt, wenn sich Arbeitskräfte für die Durchsetzung ihrer Erwartungen auf solche wie die skizzierten Traditionen berufen können. <sup>1)</sup>

- 1) Eine sehr wesentliche Einflußgröße auf die gesamte, hier analysierte Problematik, insbesondere auf Stärke und Durchsetzungskraft bestimmter Erwartungen, ist die Gestaltung der Tarifverträge und die Art, in der in diesen formalisierte zu faktischer Qualifizierung (also Ausbildung zu Anlernung) ins Verhältnis gesetzt wird; sowie ferner die Art und das Ausmaß, in dem die in den Tarifverträgen festgelegten Lohnstrukturen in den "betrieblichen Lohnsystemen" (mit ihren z.T. sehr großen Differenzen zwischen Tariflohn und Effektivlohn) und den Belastungszulagen modifiziert werden. Beide Gratifikationsdimensionen stellen sowohl bestimmte Kanalisierungen und Einbindungen, wie aber auch Grundlagen und Ausgangspunkte bestimmter Ansprüche der Arbeitskräfte dar. Und beide Gratifikationsdimensionen beinhalten Einbindungen wie auch Steuerungsinstrumente und Manövrierpotentiale der Betriebe für die Bewältigung dieser Ansprüche. Auf diese, für die Berufsbildungspolitik und die Abschätzung ihrer zukünftigen (Neben-)folgen und Durchsetzungschancen außerordentlich wichtige Problematik der Zusammenhänge zwischen Qualifikations- und Lohnstrukturen und deren Bedeutung für konkrete Durchsetzungschancen spezifisch bildungspolitischer Maßnahmen kann hier nur so pauschal aufmerksam gemacht werden. Ihre volle Aufnahme in die Untersuchung und ihre Auswertung in diesem Bericht verboten sich aufgrund der außerordentlichen Kompliziertheit dieser Materie, die zusätzlich zur ohnedies zu bearbeitenden Materialfülle und Problemkomplexität nicht mehr zu bewältigen gewesen wäre.

Dazu kommt, daß diese Qualifikationsmomente eine besondere Verstärkung erfahren haben durch die spezifischen Bedingungen dieser Branchen in den Jahren seit dem II. Weltkrieg: Erstens riefen (und rufen) die besonders hohen Belastungen der Wiederaufbauperiode und der anschließenden großen Expansionsschübe besonders hohe Notwendigkeiten der Kompensation des damals angelegten besonderen Verschleißes der Arbeitskraft hervor. Zweitens führten die häufigen und umfangreichen Innovations- und Expansionsprozesse zu Aufstiegen bei einem vergleichsweise großen Anteil der Produktionsbelegschaften; die übrigen Arbeitskräfte konnten also eine Vielzahl konkreter Beispiele von Aufstieg beobachten und daraus auch Konsequenzen für die eigenen Aufstiegschancen ziehen. Drittens erhöhte die Verknappung von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt den relativen Wert der vorhandenen qualifizierteren Belegschaftsmitglieder für die Betriebe und infolgedessen auch deren Bereitschaft, diese Arbeitskräfte durch gewisse Verbesserungen ihrer Position im Betrieb zu halten. Und schließlich verstärkten die innerbetrieblichen politischen Entwicklungen dieser (Groß-)Betriebe generell die Wahrnehmung von Interessensverletzung und die Fähigkeit zu ihrer Abwehr bei den Arbeitskräften; dies gilt insbesondere für die Stahlindustrie, wo qualifizierte Mitbestimmung, starke Betriebsräte, hoher Organisationsgrad und zum Teil die noch fortwirkende Erinnerung an die massive Mithilfe der "Arbeitskräfte der ersten Stunde" bei der Abwehr der Demontage der Werksanlagen vergleichsweise günstige Bedingungen für die Entstehung und Tradierung solcher Qualifikationsmomente darstellen.

Gegenüber den Angelernten zeigen Facharbeiter traditionell - d.h. in den Branchen und Betriebsteilen, in denen Facharbeitereinsatz dominiert - ein deutlich anderes Profil dieser Qualifikationskomponente: Facharbeiter haben auf der Basis ihres Qualifikationszertifikats - zudem abgesichert durch tarifvertragliche Regelungen - höhere A u s g a n g s erwartungen und -ansprüche, d.h. Ansprüche auf Eintritt in bessere Arbeitsplätze und eine höhere Lohnstufe bereits zu Beginn ihres Berufslebenslaufs bzw. bei Betriebseintritt. Aus diesem Grunde dürfte bei ihnen dem i n d i - v i d u e l l e n Aufstieg für die Sicherung langfristig erträglicher Arbeits- und Lebensbedingungen eine weniger große Bedeutung zukommen als bei Angelernten; Facharbeiter zu sein und zu bleiben, ist tendenziell eher als Normal-Existenz akzeptabel, da Facharbeiter-Einsatzbereiche i.d.R. durch weniger gestufte, d.h. eher gleichartige Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auf einem höheren Niveau charakterisiert sind.

Dies aber dürfte dazu führen, daß Interessen an und Kräfte zur Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen sich eher auf Verbesserungen der - in etwa gleichartigen - Situation der G e s a m t g r u p p e der Facharbeiter richten können und richten.<sup>1)</sup>

Eine Entscheidung für Ausbildung und Einsatz von Facharbeitern mußte die Betriebe der Hütten- und Chemischen Industrie also mit Erwartungen und Ansprüchen konfrontieren, die von vornherein höher waren als die von Angelernten bei ihrem Betriebseintritt und damit insgesamt höheren "Aufwand" bedingten. Ob aus dieser besseren Ausgangssituation eine relative Verringerung des Aufstiegsdrucks dieser Arbeitskräfte folgen und damit bestimmte Probleme des Einsatzes von qualifizierten Angelernten reduziert werden würden, mußte damals als offen betrachtet werden: Es bestand die Gefahr, daß in diesen Produktionsbereichen, in denen Facharbeitereinsatz keine Tradition hatte, dauerhafter Einsatz von Facharbeitern auf normalem P r o d u k t i o n s a r b e i t e r niveau von diesen nicht akzeptiert werden würde. Eine solche Gefahr aber bedeutet eine weitere Einschränkung der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Betriebe, da sich die Erwartungen ausgebildeter Arbeitskräfte auf den kleinen und strategisch besonders wichtigen Bestand an Führungskräfte-Positionen richten würde und sich zudem auf ihr Zertifikat und die darin angelegte Möglichkeit des Betriebswechsels stützen können.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Sowohl der Qualifikationstyp qualifizierter Angelernter wie auch der Qualifikationstyp Facharbeiter bedeutete für die Einsatzinteressen der Betriebe tendenziell relativ hohe und relativ nachhaltige und durchsetzungsfähige Ansprüche an Arbeits- und Entlohnungsbedingungen; damit aber waren die betrieblichen Interessen sowohl an der Be-

---

1) Darin nicht aufgehende oder dadurch nicht zu befriedigende individuelle Verbesserungsstrategien können sich zudem auch auf Betriebswechsel orientieren, bevor sie sich auf Aufstieg - etwa in Technikerpositionen - richten.

schränkung von Gesamtlohnsummen wie auch an der Bewahrung ihrer Autonomie bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und von Einsatz- (insbesondere Umsetzungs- und Entlohnungs-) mustern zumindest gefährdet. Die Frage, welcher Qualifikationstyp höhere Erwartungen und Durchsetzungspotentiale implizieren würde, dürfte nicht global zu beantworten sein, sondern von den jeweiligen Konstellationen von Arbeitsmarktsituation sowie speziellen betriebsspezifischen Aufstiegstraditionen und Kräfteverhältnissen abhängen. Das bedeutet, daß die Interessenbilanz in Bezug auf den Typ von (sozialen) Qualifikationsmomenten der alternativen Arbeitskräfte, die Anlernung bzw. Ausbildung hervorbringen, zwar wohl für alle Betriebe von großer Bedeutung für ihre Entscheidung in Bezug auf eine der beiden Qualifizierungsformen war; daß diese Interessenbilanz aber für die verschiedenen Betriebe sehr unterschiedlich - und auch für den einzelnen Betrieb zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich - ausgesehen haben dürfte.

### Zwischenresümee

Vor- und Nachteile der beiden analysierten Qualifizierungsformen für die betrieblichen Interessen stehen einander also in Bezug auf alle die genannten Aspekte uneindeutig gegenüber, mit zwei Ausnahmen: Ausbildung kommt den betrieblichen Interessen an der **Sicherung** der qualitativen Ergebnisse von Qualifizierungsprozessen, wie auch an der **Transparenz** und **Homogenität** der erzeugten **Qualifikationen** - Interessen, die mit zunehmender Umstrukturierung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz (vgl. Kapitel I) immer wichtiger werden - deutlich besser entgegen als Anlernung. Und durch Ausbildung können diejenigen **fachlichen Qualifikationen** und Ausprägungen von **Arbeitsverhalten**, die durch diese Umstrukturierungen zunehmend mehr notwendig werden, erzeugt werden, während das bei Anlernung nicht, zumindest nicht im Regelfall möglich ist.

Damit verschlechterte sich trotz anhaltender partieller Ambivalenz der (objektiven) Interessenkonstellation das Gesamtsaldo des



vormals hohen Wertes der Anlernung für die betrieblichen Interessen für sich genommen und im Verhältnis zu dem der Ausbildung zunehmend. Der aggregierte relative Wert der Ausbildung für die betrieblichen Interessen stieg dementsprechend an, ohne daß doch damit bestimmte Nachteile der Ausbildung aufgehoben gewesen wären.

Diese ambivalente Interessen- und Entscheidungskonstellation, in der sich alle Betriebe jeweils über Jahre hinweg befanden, erklärt - neben der in Kapitel 1 analysierten langjährigen Uneindeutigkeit der Tragweite der bestehenden Qualifikations- und Qualifizierungsprobleme - in hohem Maße die Dauer der Implementation von Ausbildung in den einzelnen Betrieben.

Früher oder später aber setzte sich in der Mehrzahl der Betriebe der Bedarf an einer neuen Qualifizierungsform und einem neuen Qualifikationstyp gegenüber allen gegenläufigen Partialinteressen durch: die Betriebe waren zur Einführung von Ausbildung bereit.

Die konkrete Realisierung dieser Bereitschaft, d.h. die Einführung von Ausbildung scheiterte aber - entgegen den betrieblichen Interessen - an ganz bestimmten Problemen, die im folgenden als Probleme der Implementation einer neuen Qualifizierungsform analysiert werden sollen.

#### 4. Die speziellen Probleme der Implementation der neuen Qualifizierungs- und Einsatzform

Diese Probleme <sup>1)</sup> sind durch die Neuheit von Facharbeiterausbildung und -einsatz in einem Bereich, in dem traditionell ausschließlich eine andere Qualifizierungsform genutzt worden war,

---

1) Einige Betriebe hatten - wie in den Betriebsmonographien ausführlich dargestellt - diese Probleme bei ihren ersten Implementationsversuchen erfahren, zum Teil so drastisch erfahren, daß sie mit Abbruch dieser Versuche reagierten; anderen Betrieben wurde sie durch die Beobachtung der Erfahrungen der "Pionierbetriebe" vermittelt; und von einer dritten Gruppe von Betrieben schließlich wurden sie bereits vorab antizipiert und waren eine der Ursachen für Entscheidungen gegen die sofortige Einführung von Ausbildung (insbes. von Jugendlichen).

bedingt, genauer: durch das Aufeinandertreffen der je an diese Qualifizierungsformen gebundenen Strukturen von Arbeitskräftequalifizierung und -einsatz. Diese Probleme der Implementation von Ausbildung sind also als Übergangsprobleme und - deren Grundlage - Probleme der Koexistenz zweier Qualifizierungssysteme zu interpretieren, die durch die Aufrechterhaltung der Anlernung als Qualifizierungsform neben einer neueingeführten Ausbildung bedingt sind.

(1) Die Einführung von Ausbildung stieß bei den in den untersuchten Produktionsbereichen bereits langjährig beschäftigten angelernten Arbeitskräften auf teilweise nachhaltigen Widerstand in den verschiedensten Formen: Zum einen gab es eine allgemeine Ablehnung der neuen betrieblichen Maßnahmen, eine Ablehnung, die auch von den betrieblichen Interessenvertretern der Arbeitskräfte in Wahrung von deren Interessen unterstützt werden mußte. Dazu kam - besonders effizient für die Interessen der Angelernten und besonders problematisch für die betrieblichen Interessen an der Durchsetzung von Facharbeiterausbildung - die Verweigerung der qualifizierteren Angelernten gegenüber der Aufgabe, zukünftige jugendliche Facharbeiter während der praktischen Teile ihrer Ausbildung "vor Ort" - d.h. auf einer Vielzahl von dabei zu durchlaufenden Arbeitsplätzen - zu betreuen und über die jeweiligen Gegebenheiten zu informieren. In ebenso hohem Maße sind die Betriebe vom Willen und der Kooperation der älteren erfahrenen Arbeitskräfte abhängig bei der Notwendigkeit, junge Facharbeiter nach Beendigung ihrer Ausbildung auf dem jeweiligen Arbeitsplatz einzuweisen, sie in die Belegschafts Kooperation und in den sozialen Gruppenzusammenhang zu integrieren und schließlich und vor allem, ihren Einsatz auf allmählich immer besseren und wachsende Lernchancen implizierenden Arbeitsplätzen zu fördern oder zumindest zu dulden; auch die hierbei erfolgende Verweigerung zumindest eines Teil der qualifizierten Angelernten konnte von den Betrieben rein administrativ kaum aufgehoben werden.

Dies war auch deshalb nicht möglich, weil die angelernten Produktionsarbeiter in ihrer Abwehr gegen den Einsatz von Facharbeitern vielfach unterstützt wurden durch deren jeweilige Leiter, d.h. also Arbeitskräfte auf wesentlich höherem hierarchischem Ni-

veau: Auch soweit diese Betriebsleiter (der Ausbildung nach meist Ingenieure bzw. Chemiker) Ausbildung nicht - oder zunehmend immer weniger - für überflüssig halten, können sie die Loyalität ihrer wichtigsten Arbeitskräfte, von denen das Funktionieren des Produktionsablaufs und das Erreichen der Produktionsziele abhängt, nicht durch Verletzung ihrer Interessen gefährden. Die Angelernten haben also in diesen naturgemäß gegenüber den zentralen betrieblichen Leitungsinstanzen sehr durchsetzungsfähigen Arbeitsvorgesetzten vielfach wichtige Koalitionspartner (auch) in der Frage der Implementation von Facharbeiterausbildung und -einsatz. Dasselbe gilt für die Meister, sei es ebenfalls im Interesse der Konfliktvermeidung, sei es aber auch, um die eigenen Kompetenzvorsprünge zu sichern. Allerdings dürfen diese Koalitionen nicht überschätzt und vor allem nicht in alle Zukunft fortgeschrieben werden.

Wie lassen sich nun diese Abwehrreaktionen der bereits im Betrieb beschäftigten Angelernten erklären? Zunächst drohen mit der Einführung von Ausbildung (und dem daran geknüpften potentiellen Einsatz von Facharbeitern) tiefgreifende Veränderungen der bestehenden sozialen Strukturen und Prozesse dieser Produktionsbereiche, die die Interessen der traditionell qualifizierten Angelernten gefährden können: Zum einen wird langjährig erworbene Erfahrung, die bei diesen Arbeitskräften die wesentliche Grundlage von Qualifikation und beruflicher Identität zu sein scheint und sicher die Grundlage vom Können und Aufstieg ist, entwertet durch Ausbildungswissen, das in relativ kurzer Zeit erworben werden kann. Zum zweiten wird der traditionelle Weg der Wissensvermittlung durch Kollegen und untere Vorgesetzte (also ehemalige Kollegen) partiell ersetzt durch eine Wissensvermittlung, die durch "den Betrieb" bzw. in seinem Auftrag tätige produktionsfremde Personen erfolgt. Damit gehen den Belegschaften bzw. den einzelnen kooperierenden Arbeitsgruppen wesentliche Chancen der Einflußnahme auf fachliche Qualifizierung und, damit verbunden, Herausbildung spezifischer Verhaltensweisen sowie auf die Selektion des (Arbeitsgruppen-)Nachwuchses zumindest teilweise verloren.

Vor allem aber schienen offenbar durch das potentielle Eindringen einer von vornherein besser qualifizierten Arbeitskräftegruppe die Traditionen und daran geknüpften Erwartungen von Aufstiegen auf der Basis von Erfahrungswissen bedroht. Dabei waren naturgemäß die Erwartungen und quasi informellen "Anrechte" - hinter denen sich, wie in anderem Kontext bereits ausführlicher dargestellt

(vgl. Kapitel II, Abschnitt 3 c), harte objektive Interessen an der Kompensation besonders verschleißender Arbeitsbedingungen und niedriger Entlohnung verbergen - derjenigen Arbeitskräfte besonders gefährdet, die kurz vor der Erreichung von Positionen standen, welche als Aufstiegspositionen in Frage kamen. Letztlich aber waren alle angelernten Produktionsarbeiter betroffen, da die Einspeisung einer qualifikatorisch besser ausgestatteten Arbeitskräftegruppe auf höherem Einstiegsniveau und mit der Perspektive eines rascheren Aufstiegs mittel- und längerfristig ihrer aller Aufstiegschancen reduzierte bzw. massiv erschwerte. Wie in anderem Kontext bereits ausführlich dargestellt, hatten diese Traditionen eines Aufstiegs nicht nur nach Bewährung, sondern auch nach Seniorität für diese Arbeitskräfte einen gewissen Ausgleich der besonders ungünstigen Arbeits- und Lohnbedingungen der Anfangsjahre über den Berufslebenslauf hinweg und damit auch eine zumindest ansatzweise Form der "sozial" gestützten Absicherung gegen vorzeitigen Verschleiß, drastische Lohneinbrüche in den späteren Berufslebensjahren und evtl. auch gegen vorzeitige Entlassung bedeutet. In der Einführung von Ausbildung und dem daran geknüpften Einsatz von Facharbeitern in der Produktion mußten qualifizierte Angelernte infolgedessen die Destabilisierung und tendenzielle Auflösung der bestehenden Form ihrer Interessenrealisierung, insbesondere der ansatzweisen sozialen Absicherung sehen. Daraus erklärt sich der nachhaltige Widerstand dieser Arbeitskräfte gegen die Einführung von Ausbildung.

Es liegt auf der Hand, daß die genannten Probleme sich bei der Einführung von Ausbildung für J u g e n d l i c h e besonders verschärfen: Gute Chancen jugendlicher Facharbeiter in der Konkurrenz um relativ bessere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen erscheinen besonders ungerechtfertigt, sowohl aufgrund einer Sachlogik, der zufolge Qualifikation und Beherrschung anspruchsvoller Tätigkeiten vor allem auf Erfahrung basieren, wie auch aufgrund der bestehenden sozialen Wertvorstellungen, welche älteren Arbeitskräften höhere Gratifikationen zusprechen. Der traditionelle Ablösungsmechanismus zwischen Jung und Alt, in dem sich Erfahrung und erlittenes Arbeitsleid von Älteren einerseits, neue Lernfähigkeit und unverbrauchte Kräfte von Jüngeren andererseits gegenüberstanden, wird durch die potentielle Verdrängung älterer Angelernter durch junge

Facharbeiter umgestaltet: Anstelle eines quasi naturwüchsigen und als natürlich und gerecht legitimierten Ablösungsmechanismus tritt ein vom Betrieb bestimmter, in dem junge Arbeitskräfte ohne entsprechende "Verdienste" die Älteren tendenziell überrunden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Abwehrreaktionen der bereits im Betrieb beschäftigten angelernten Arbeitskräfte verstehen als Resultat individueller Verunsicherung und Interessenverletzung wie auch als Versuche kollektiven Widerstands gegen neue Entwicklungen. Sie sind jedoch, um zu resümieren, keinesfalls als psychologisch bedingte, womöglich irrationale Abwehr von Veränderungen schlechthin zu interpretieren, sondern als rationale Reaktion auf von den Betrieben vorgegebene Strukturen und Traditionen.

(2) Zu der Erschwerung der Implementation von Ausbildung durch den Widerstand der beschäftigten angelernten Arbeitskräfte kam ein zweites Implementationsproblem: Denjenigen Betrieben, die aufgrund der Dringlichkeit ihres Bedarfs - trotz der genannten Konflikte mit ihren angelernten Arbeitskräften - verschiedentlich doch versuchten, Ausbildung einzuführen, gelang es vielfach kaum oder gar nicht, ausbildungsfähige und -willige Jugendliche für diese neuen Ausbildungsberufe zu gewinnen. Diese hatten also eine außerordentlich geringe Attraktivität für junge Ausbildungsbewerber, - und dies, obwohl die Betriebe z.T. relativ bald in Reaktion auf dieses Rekrutierungsproblem mit überdurchschnittlichen Chancen eines raschen Aufstiegs zu werben begannen. Als Erklärung für diesen Sachverhalt läßt sich folgende Vermutung formulieren: Für den Bereich der untersuchten Chemie- und Hüttenbereiche signalisiert "Facharbeiter" bzw. "Beruf", für den es (Berufs-) Ausbildung gibt, eine besonders günstige Verknüpfung der Position in der hierarchisch wie auch nach Einsatzbereichen strukturierten differenziellen Verteilung von Arbeitsbedingungen und Berufsverlaufchancen. Die Einsatzbereiche von Produktionsarbeitern einerseits, von traditionellen Facharbeitern andererseits - grob: Produktions- einschließlich Hilfs- und Nebenbetrieben versus Reparatur- und Instandhaltungsbetriebe - unterscheiden sich hier markant. Die traditionellen Facharbeiter, die Instandhaltungs- und Reparatur-

kräfte, nehmen Positionen ein, die in beiden Perspektiven relativ gute Bedingungen bedeuten: Zum einen überspringen sie mit ihrem Ersteinsatz auf einer Facharbeiterposition schon eine Vielzahl von schlechteren oder schlechter bewerteten und entlohnnten Arbeitsplatzniveaus des Gesamtbetriebs, die es in ihrem Einsatzfeld tendenziell nicht gibt, wohl aber in dem der Produktionsarbeiter; zum zweiten zeichnet sich ihr Einsatzbereich durch insgesamt interessantere, vielseitigere und anspruchsvollere Arbeit aus. Dem gegenüber gelten und galten die Einsatzbereiche von Produktionsarbeitern a priori als weniger erstrebenswert, da sie besonders belastende Arbeitsplätze umgreifen und die speziell in den unmittelbaren Nachkriegsjahren als Kompensation eingesetzten grossen Lohnvorsprünge inzwischen allmählich durch ein "Aufholen" der Reparatur- und Instandhaltungsfacharbeiter kompensiert worden waren.

Inwieweit hier ein gewisses Nachhinken in der Anpassung des "Images" dieser Bereiche an inzwischen erfolgte teilweise Verbesserungen der Arbeitsbedingungen eine Rolle spielten, kann nicht wirklich beurteilt werden; zum einen waren diese Verbesserungen in den Jahren der ersten Versuche mit Jugendlichen-Ausbildung noch nicht sehr weit fortgeschritten; zum anderen sind auch heute diese Verbesserungen letztlich von nachrangiger Bedeutung, solange jede Arbeitskraft, die in einem Produktionsbetrieb ihre Arbeit aufnimmt, immer ein nicht unerhebliches Risiko eingeht, in älteren oder nicht verbesserbaren Betriebsbereichen und vor allem auf jeden Fall in kontinuierlicher Wechsel- schicht eingesetzt zu werden.

In der Perzeption der Jugendlichen dürften also die Arbeitsbedingungen der Produktionsbetriebe nicht vereinbar gewesen sein mit den im gesellschaftlichen Durchschnitt an Ausbildung geknüpften Ansprüchen an Qualität der Arbeitsbedingungen und evtl. auch Entlohnung. Die Jugendlichen, die eine Ausbildung in den neuen Produktionsfacharbeiter-Berufen nachhaltig ablehnten zugunsten von Ausbildung in traditionellen Berufen, mißtrauten also mit anderen Worten den Möglichkeiten bzw. Absichten der Betriebe, unter den bestehenden Bedingungen der Produktionsbereiche "Facharbeiterkarrieren" aufzubauen.

Dazu kam natürlich, daß überall dort, wo die Betriebe in, wenn auch quantitativ geringen und zum Teil wieder abgebrochenen Versuchen ihr Interesse an Rekrutierung und Ausbildung von Jugendlichen durchsetzten, diese jugendlichen Auszubildenden bzw. Jungfacharbeiter aufs massivste mit den dargestellten Widerständen der erwachsenen Angelernten konfrontiert wurden. Die sich daraus ergebenden Konflikte und - wo sich die Angelernten in der Konkurrenz um bessere Arbeitsplätze durchsetzten - Enttäuschungen der Erwartungen der Jugendlichen verschlechterten natürlich noch einmal massiv das Renommee und die Attraktivität der neuen Ausbildungsberufe.

Sowohl der Widerstand der bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitskräfte gegen die Einführung einer neuen Qualifizierungsform mit neuen Einsatzmustern wie auch die Verweigerung der potentiellen jugendlichen Arbeitskräfte gegenüber dieser neuen Qualifizierungsform sind also zurückzuführen auf bestimmte traditionelle, gesellschaftlich vermittelte und gestützte Verknüpfungen zwischen je einer bestimmten Qualifizierungsform und je spezifischen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und "-karrieren. In beiden Fällen sind es diese Verknüpfungen, die massive Probleme für die Implementation einer neuen Qualifizierungsform hervorrufen.

Diese Probleme haben im Zusammenwirken mit der dargestellten Ambivalenz der betrieblichen Interessen in Bezug auf die beiden in Frage stehenden Qualifizierungsformen - und diese Ambivalenz noch einmal verstärkend - die faktische Durchsetzung der Ausbildung über viele Jahre hinweg massiv verzögert und quantitativ reduziert. Auch, als das Defizitärwerden der Anlernung für die Qualifizierung von Arbeitskräften für die anspruchsvollsten Arbeitsplätze in seiner Tragweite schon immer eindeutiger geworden war und sich die Interessenbilanz der Betriebe, zumindest in einigen wichtigen Punkten, schon deutlich zu Gunsten von Ausbildung umakzentuiert hatte, hatten diese spezifischen Implementationsprobleme die Betriebe vielfach noch zur Fortführung ihrer traditionellen Qualifizierungspolitik veranlaßt, in deutlichem Gegensatz zu ihrem Bedarf an neuen Qualifikationen und an einer neuen Qualifizierungsform.

Diese Implementationsprobleme waren jedoch nicht auf Dauer unlösbar. Spezifische betriebliche Strategien, die die betriebsinternen Bedingungen veränderten, und spezifische externe Veränderungen - je für sich und ineinandergreifend - die Voraussetzungen dafür, daß die Implementationsprobleme lösbar wurden und Ausbildung eingeführt werden konnte, - unter zumindest partieller Eliminierung ihrer Nachteile für die Betriebe.



### III. Die Prozesse der Implementation von Ausbildung - multifunktionale Problemlösungsstrategien

Wie ausführlich analysiert, implizieren Facharbeiterausbildung und -einsatz sowie der Prozeß ihrer Implementation in traditionellen Angelerntenbereichen - neben ihren Vorteilen - spezifische Nachteile für die betrieblichen Interessen: Der Qualifikationstyp Facharbeiter weist im Vergleich zum Angelernten geringere Betriebsbindung und höhere Ansprüche an Arbeitsplatz- und Entlohnungsniveau bereits zu Beginn des Berufslebenslaufs auf; die Qualifizierungsform Ausbildung bringt insgesamt höhere Kosten als die Anlernung und kann ebenfalls die je erzeugten Quanten an qualifizierten Arbeitskräften nicht voll flexibel an den kurzfristig aktuellen Bedarf anpassen; und zudem trifft die Implementierung von Facharbeiterausbildung und -einsatz in traditionellen Angelerntenbereichen auf den Widerstand verschiedener Gruppen von Arbeitskräften.

Für diese Probleme von Facharbeitereinsatz und -ausbildung haben die Betriebe mit den in Teil A beschriebenen verschiedenen Typen von Implementationsprozessen multifunktionale Problemlösungen entwickelt. Diese verschiedenen Implementationsprozesse sind mit anderen Worten zu interpretieren als unterschiedliche Versuche, Facharbeitereinsatz und -ausbildung durchzusetzen und dabei zugleich bestimmte "Nachteile" derselben zu reduzieren.

Solche multifunktionalen Problemlösungen durch spezifische Gestaltungen des Prozesses der Implementation zu entwickeln war für alle Betriebe unabdingbar; sei es durch sukzessive Korrekturen von zunächst installierten Versuchen und durch flexible Anpassungen an sich veränderten Bedingungen, sei es ex ante durch - zum Teil sehr elaborierte - Planungen, welche die Veränderung betriebsinterner Bedingungen ebenso umfaßten wie die Nutzung oder Neutralisierung je spezifischer betriebsexterner Bedingungen. Diese Problemlösungsstrategien dürften für vergleichbare Prozesse der Implementation eines neuen Ausbildungsberufs im Ein-

satzfeld von Angelernten von allgemeinerer Bedeutung sein;<sup>1)</sup> dies sowohl in bezug auf ihre einzelnen "Bausteine", wie auch in bezug auf die syndromatische Kombination dieser Bausteine zu den einzelnen Implementationstypen, wie schließlich auch in bezug auf bestimmte Grenzen dieser Problemlösungspotentiale.

Im folgenden werden deshalb zunächst die Gestaltungspotentiale, über die die Betriebe für die Lösung ihrer Probleme verfügen, je für sich in bezug auf ihre Problemlösungskapazität für die Probleme von Ausbildung und Einsatz analysiert. Anschließend werden die in Teil A anhand von exemplarischen einzelbetrieblichen Monographien vorgestellten Implementationstypen auf allgemeinerer Ebene zusammenfassend analysiert in bezug auf die Frage, wie die Betriebe durch eine spezifische zeitliche Strukturierung der Nutzung dieser Gestaltungspotentiale - spezifische interne Bedingungen verändernd und externe in bestimmter Weise nutzend oder neutralisierend - in einem langjährigen komplexen Prozeß die Implementation von Facharbeiterausbildung und -einsatz durchgesetzt haben.

#### 1. Gestaltungspotentiale der Betriebe für die Lösung ihrer Probleme

---

Die in den Implementationsprozessen inkorporierten Problemlösungen bzw. Problemlösungssyndrome können sich im wesentlichen auf die folgenden drei - vielfach miteinander zusammenhängenden, aber analytisch zu trennenden - Dimensionen der Gestaltung des Implementationsprozesses stützen:

---

- 1) Unter Strategien werden hier nicht subjektiv entwickelte Planungen verstanden, sondern Ketten von betrieblichen Reaktionen auf Bedingungen und Probleme, die ihren Interessen entgegenstehen. Strategien prozessieren sich also in der Regel über trial-and-error-Prozesse von betrieblichen Problemeinschätzungen, Planungen, manifesten Verhaltensweisen, Fehlschlägen, Korrekturen etc. heraus, müssen also subjektiv bewußte (Gesamt-) Strategien nicht bzw. nur in geringem Umfang umfassen. Strategien sind m.a.W. objektiv, da primär durch objektive Probleme und Bedingungen bestimmt; sie sind in der Regel durch diese nicht eindeutig determiniert, da auch alternative Strategien möglich sind. Vgl. Bechtle 1978.

- o Die Wahl einer bestimmten Population - jugendlicher Lehrstellenbewerber oder erwachsener, bereits im Betrieb beschäftigter Arbeitskräfte - als Ausbildungsteilnehmer;

Die erstmalige Einführung von Ausbildung bietet den Betrieben eine im Vergleich zu langjährig installierten Ausbildungen in traditionellen Ausbildungsberufen vergleichsweise große Offenheit einer Reihe institutioneller Bedingungen der Ausbildung, darunter vor allem auch der Frage, welche Arbeitskräfte sie dieser Form der Qualifizierung unterziehen wollen. Sich für jugendliche Schulabgänger oder erwachsene Angelernte zu entscheiden, impliziert unterschiedliche Bedingungen für die Lösung der Probleme zum einen der qualifikatorischen Ergebnisse der Ausbildung, zum anderen ihrer Durchführung und zum dritten ihrer Implementation.

- o Die quantitative Bestimmung des Bedarfs an Ausbildung durch Festlegung, welche Kategorie von Arbeitsplätzen mit ausgebildeten Arbeitskräften besetzt werden soll;

Qualifikationsprobleme konfrontieren den Betrieb selten mit einer Situation, die für eine ganz genau umrissene Gruppe von Arbeitsplätzen eine bestimmte Qualifizierung eindeutig verlangt, für eine andere Gruppe eindeutig überflüssig sein läßt. Zu sehr basiert Praxis und - speziell in den untersuchten Betrieben - Tradition des Einsatzes von Arbeitskraft auf Variabilität und Flexibilität der Arbeitskräfte und auf der diese nutzenden Flexibilität von Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung, um nicht in solchen Entscheidungssituationen bestimmte Dezinisionismen möglich zu machen. Die Betriebe können also partiell definitiorisch festlegen, wieviele Arbeitskräfte Facharbeiter sein sollen bzw. welche Arbeitsplatztypen Facharbeiterqualifikation "erfordern". Dieser Sachverhalt erlaubt es ihnen, mit Facharbeiterausbildung entweder das Ziel der Qualifizierung von unteren Führungskräften, oder das der Qualifizierung von Produktionsarbeitern oder beides in variabelm quantitativem Verhältnis zu verfolgen.

o Die zeitliche Strukturierung der Einführung von Ausbildung in ihren verschiedenen Formen;

Außer in Fällen, wenn Betriebe auf plötzlich auftretenden unabweisbaren Bedarf unbedingt sofort mit Ausbildung (statt z.B. mit verstärkter Weiterbildung) reagieren müssen, sind sie frei in der zeitlichen Strukturierung der Implementation von Ausbildung. Sie verfügen damit über ein doppeltes Problemlösungspotential: Erstens können sie den Zeitpunkt für den Beginn der Implementation von Ausbildung bestimmen; damit verfügen sie über die Möglichkeit, eine Situation mit für diese Implementation besonders günstigen externen Bedingungen nutzen zu können. Und zweitens können sie Erwachsenen- und Jugendlichenausbildung entweder gleichzeitig oder in beliebiger Reihenfolge und mit beliebigem zeitlichen Abstand aufeinander folgen lassen; damit haben sie die Möglichkeit, bestimmte betriebsinterne Bedingungen für die Implementation der Ausbildung zu verändern.

Zwischen diesen drei Dimensionen der Gestaltung und Nutzung der Implementation von Ausbildung - unterschiedliche Startzeitpunkte der Qualifizierung von alternativen Populationen für alternative Positionen - bestanden für die untersuchten Betriebe zum Teil zwingende, zum Teil offene Zusammenhänge, welche für mögliche Implementationsstrategien zugleich Kanalisierung und Einengung, wie aber auch Flexibilität und Dynamik bedeuteten:

Jugendlichen-Ausbildung kann prinzipiell nur Ausbildung für Produktionsarbeiter-Positionen sein, auf der anderen Seite kann Ausbildung für Führungskräfte-Positionen nur durch Erwachsenen-Ausbildung erfolgen. Erwachsenen-Ausbildung dagegen war zwar faktisch - aufgrund der sozialen Bedingungen der Implementation - zu Beginn meist in großem Umfang oder vollständig Qualifizierung für Führungskräfte-Positionen, kann aber im Prinzip (und nach der Auffüllung der Führungskräfte-Positionen auch faktisch) ebenso als Qualifizierung für Produktionsarbeiter-Positionen fungieren. Und umgekehrt ist das Ziel, Arbeitskräfte für Produktionsarbeiter-Positionen zu qualifizieren, sowohl durch Jugendlichen- wie (zumindest zu einem späteren Zeitpunkt) auch durch Erwachsenen-Ausbildung zu realisieren. Für den Implementationsprozeß insgesamt ist charakteristisch, daß sich im Zeitablauf die "zwingenden" Zusammenhänge reduzieren zugunsten größerer Offenheit der Kombinationsmöglichkeiten.

Diese Dimensionen der Gestaltung des Implementationsprozesses enthielten jeweils spezifische Potentiale für die Lösung der Probleme von Qualifizierung, Einsatz und Implementation. Zugleich zogen sie

jedoch ihrerseits wieder bestimmte ("Folge"-)Probleme für die Betriebe nach sich.

## 2. Die Bestimmung von Qualifizierungspopulation und Einsatzziel - Problemlösungsfunktionen und Folgeprobleme -

---

Im folgenden wird kurz analysiert, was die Ausbildung von Jugendlichen bzw. die von erwachsenen Angelernten - je für sich genommen und im Vergleich zueinander -, sowie die damit weitgehend, aber nicht vollständig verbundene Ausrichtung auf Produktionsarbeiter- oder Führungskräftepositionen an Lösungen für die analysierten Probleme der Qualifizierung, des Einsatzes und der Implementation bringen.

### a) Jungendlicheausbildung

Der Prozeß der Qualifizierung Jugendlicher reduziert die mit Ausbildung unabdingbar verbundenen, gegenüber Anlernung höheren Kosten und Organisationsaufwände tendenziell dadurch, daß hierbei kaum Arbeitsausfall von Produktionsarbeitern entsteht; Betriebe müssen also keine Ersatzarbeitskräfte beschaffen, keine Überstunden bezahlen und auch keine zusätzlichen organisatorischen Anstrengungen in bezug auf die Abwicklung der praktischen Ausbildung im Schichtbetrieb unternehmen.

Diesem relativen Vorteil stehen aber Probleme der Durchführung der praktischen Teile der Ausbildung innerhalb des Produktionsprozesses gegenüber: Da für diese die Kooperation der angelernten Produktionsarbeiter und unteren Führungskräfte unabdingbar erforderlich ist, ist die Jugendlichen-Ausbildung in hohem Maß abhängig vom Konsens dieser Arbeitskräfte und sehr "störanfällig" sowohl in bezug auf die Quantität der zur Verfügung stehenden praktischen Ausbildungsbereiche und -plätze wie auch in bezug auf die Qualität der Ausbildung.

Dazu kommt, daß bei Jungendlicheausbildung die betrieblichen Rekrutierungschancen stark von der jeweiligen Arbeitsmarktkonstellati-

tion abhängen, d.h. also, daß für die Betriebe ungünstige externe Bedingungen relativ stark auf sie durchschlagen können.

Der Einsatz von jugendlichen Facharbeitern erlaubt den Betrieben zunächst vor allem das Mehr von Allgemeinwissen und wissenschaftlichen Grundlagenkenntnissen, das auf ihre bessere schulische Vorbildung und zum Teil auch auf die größere Ausführlichkeit der Jugendlichenausbildung zurückzuführen ist, in das Qualifikationspotential ihrer Belegschaften zu inkorporieren; und zwar tendenziell für eine (durchschnittlich) wesentlich höhere Beschäftigungsdauer je Arbeitskraft zu integrieren, als dies bei als Erwachsene Ausgebildeten der Fall sein kann. Dem steht aber gegenüber, daß als Jugendliche ausgebildete Facharbeiter - vor allem unter für sie günstigen Arbeitsmarktbedingungen - wesentlich weniger Betriebsbindung aufweisen als die Absolventen der Erwachsenenbildung; diese Tatsache reduziert tendenziell wieder die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines Jungfacharbeiters und damit die Sicherheit, mit der der Betrieb auf die Verfügung über von ihm ausgebildete Arbeitskräfte und auf Amortisation seiner Ausbildungsinvestitionen rechnen kann. Dieses Folgeproblem der Jugendlichenausbildung, die geringere Betriebsbindung, wird vor allem dann relevant, wenn die Betriebe den an den Facharbeiterbrief geknüpften Ansprüchen der jungen Arbeitskräfte nicht nachkommen wollen oder können und diese infolgedessen in andere Betriebe, auf weiterführende Schulen oder auf Umschulungsmöglichkeiten ausweichen. Die Höhe dieser Abwanderungsgefahr - und darüber vermittelt die Durchsetzungsfähigkeit und die Höhe der Ansprüche der jungen Arbeitskräfte - hängen aber auch wieder von der Arbeitsmarktsituation ab: Unter für sie ungünstigen Arbeitsmarktbedingungen sind sie zum Akzeptieren von vergleichsweise schlechteren Einstiegs- und unter Umständen auch Entwicklungschancen genötigt, die Betriebe haben dann Produktionsfacharbeiter mit fachlichen Vorsprüngen gegenüber den Angelernten, aber zugleich auch mit bestimmten "Brechungen" zur Verfügung.

Wenn dies allerdings in ausgeprägter Weise der Fall ist, entstehen auch daraus für die Betriebe Folgeprobleme, sowohl kurzfristig wie langfristig: Abdrängungsprozesse dürften sukzessive Prozesse der Entlernung und damit für den Betrieb teilweise Ver-

luste seiner Ausbildungsinvestitionen und wachsende Unsicherheiten darüber mit sich bringen, ob er diese Arbeitskräfte zu einem späteren Zeitpunkt als vollwertige Arbeitskräfte einsetzen kann. Zudem dürfte die Erfahrung vielfältiger Abdrängungsprozesse längerfristig die Attraktivität dieser Ausbildungen auf dem Jugendlichen-Arbeitsmarkt (noch weiter) reduzieren.

Der Prozeß der Implementation von Facharbeitereinsatz und -ausbildung wird bei der Wahl Jugendlicher als Qualifizierungsteilnehmer dadurch erleichtert, daß die an die Absolvierung von Ausbildung gekoppelten Aufstiegserwartungen sich auf eine geringere Legitimation stützen können als bei erwachsenen, bereits langjährig im Betrieb Beschäftigten; diese Aufstiegserwartungen müssen infolgedessen vom Betrieb auch nicht so kurzfristig befriedigt werden. Dies gilt natürlich beides insbesondere unter der Bedingung von Arbeitsmarktlagen, die den Jugendlichen wenig Alternativen bieten. Damit aber kann der Betrieb auf die Aufstiegsansprüche der vorhandenen qualifizierten Angelernten über eine längere Zeitdauer hinweg Rücksicht nehmen, d.h. also Konflikte mit ihnen vermeiden.

Allerdings ist selbst dann, wenn Jugendliche mit Ausbildung akzeptieren, in Positionen und Berufsverläufe einzutreten, die sich von denen junger Angelernter nicht sehr stark unterscheiden, eine völlig problemlose, d.h. die Interessen der vorhandenen älteren Angelernten schonende Integration der jugendlichen Arbeitskräfte in die Produktionsbelegschaften nicht gesichert; ihr aus der Ausbildung mitgebrachtes Wissen entwertet die Erfahrung der Älteren in jedem Fall und ruft Angst sowie gegebenenfalls Widerstand gegen mögliche z u k ü n f t i g e Gefährdung von Aufstiegsmöglichkeiten hervor.

Die Tatsache, daß Jugendlichenausbildung immer nur Ausbildung für Produktionsarbeiter-Positionen sein kann und ist, reduziert die Probleme der Implementation ebenfalls: Die Betriebe können einen quantitativ größeren Selektionspool für die Auswahl von Arbeitskräften für Führungspositionen nutzen und für solche Beförderungen zusätzlich oder - für die Phase des Übergangs, in der Konflikte geregelt werden müssen - ausschließlich die Kriterien Erfahrung und langjährige Bewährung beibehalten.

Damit verbunden verfügen sie über Entscheidungs- und Manövriermöglichkeiten gegenüber ausgebildeten wie gegenüber nichtausgebildeten

ten Produktionsarbeitern, welche größer sind, als wenn sie nur solche und sovieler Arbeitskräfte ausbilden würden, die unmittelbar auf Führungspositionen eingesetzt werden sollen.

Auf diese Weise können die Betriebe - was für ihre Interessen von besonderer Bedeutung ist - wichtige Funktionsbedingungen des Systems der Anlernung "schonen" bzw. konservieren: gewisse Aufstiegs-perspektiven für Angelernte; Selektionsmöglichkeiten auch auf der Basis des neuen Qualifizierungssystems; und gute Dispositionschancen für die betriebliche Personalpolitik. Das aber ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Anlernung als vollwertige Qualifizierungsform für die nicht durch Ausbildung zu qualifizierenden Teile der Belegschaft aufrechtzuerhalten.

#### b) Erwachsenenausbildung

Bei der Wahl von Erwachsenen als Ausbildungspopulation ergibt sich demgegenüber folgende Konstellation von Problemlösungen und Folgeproblemen: Der Prozeß der Qualifizierung von erwachsenen, im Betrieb angelernten Arbeitskräften bietet zunächst spezifische, denen der Jugendlichen-Ausbildung genau entgegengesetzte Reduktionen des Kostenproblems, insofern Ausbildung weitgehend um ihre praktischen Teile verkürzt werden kann; damit entfällt oder reduziert sich die Notwendigkeit, teure Ausbildungseinrichtungen zur Simulation des Produktionsprozesses zu installieren. Außerdem können die reinen Ausbildungskosten auf die Bundesanstalt für Arbeit überwältzt werden, sofern die Betriebe bereit sind, die Bedingungen für die Förderung nach dem AFG in bezug auf den überbetrieblichen Charakter der vermittelten Qualifikationsinhalte und auf die Öffnung des Zugangs für alle Arbeitskräfte einzuhalten.

Diesen für die Betriebe positiven Implikationen der Erwachsenen-ausbildung stehen allerdings die außerordentlich hohen Belastungen gegenüber, welche die Ausbildung neben Berufstätigkeit für Erwachsene und zum Teil nicht mehr ganz junge, gesundheitlich und nervlich vielfach sehr belastete Arbeitskräfte bedeuten; die Betriebe müssen diese Belastungen zumindest teilweise in der Organisation des Arbeitseinsatzes und vielfach auch durch Reduzierung der Ausbildungsinhalte berücksichtigen. Das eine tangiert ihre Interessen an voller und flexibler Disposition über den aktuellen



Arbeitskräfteeinsatz, das andere ihre Interessen an der möglichst vielfältigen Einsetzbarkeit der ausgebildeten Arbeitskräfte.

Erwachsenenbildung bietet eine den Interessen der Betriebe entgegenkommende Lösung des Problems der Gewinnung "guter" Ausbildungsteilnehmer: Die Aussicht auf Erhöhung oder Absicherung von Aufstiegschancen, aber auch schon auf den Erwerb von Anrechten auf Umschulung und Berufsunfähigkeitsrente, mobilisiert viele der bereits im Betrieb beschäftigten angelernten Arbeitskräfte. Die Betriebe können aus diesen ihnen langjährig bekannten Ausbildungskandidaten die am geeignetsten erscheinenden auswählen und auf dieser Grundlage und mit Hilfe verschiedener Steuerungsmechanismen nachdrücklich und flexibel Selektionen vornehmen und Quanten bestimmen.

Allerdings kann eine zu starke Nutzung dieser Problemlösungsmöglichkeit bestimmte Folgeprobleme nach sich ziehen: Zu große Zugangsschwernisse und Drop-out-Quoten wie auch Unstetigkeiten in den Quanten der Erwachsenenbildung haben negative Rückwirkungen auf das allgemeine "Klima" für Ausbildung im Betrieb und damit auf die zukünftigen Möglichkeiten, genügend Arbeitskräfte dafür zu mobilisieren; außerdem können sie Konflikte mit der Arbeitnehmervertretung hervorrufen.

Der Einsatz ehemaliger Angelernter, die als Erwachsene ausgebildet worden sind, erlaubt den Betrieben die Nutzung wesentlicher Qualifikationsmomente b e i d e r Q u a l i f i k a t i o n s t y p e n: Dies gilt zum einen in fachlicher Hinsicht, da die im Laufe des langjährigen Einsatzes und der vielfältigen Anlernung akkumulierten Erfahrungen durch Ausbildung nachträglich systematisiert, fundiert und gedanklich durchdrungen werden; der Betrieb kann also eine besonders umfassende Kombination von Ausbildungswissen und Erfahrung nutzen. Zum anderen weisen die als Erwachsene ausgebildeten Produktionsarbeiter eine hohe Betriebsbindung auf, da sie durchwegs schon älter, räumlich fixiert und in ihren beruflichen Erwartungen auf den Betrieb orientiert sind. Und schließlich ist zumindest anzunehmen, daß diese Arbeitskräfte aus ihren früheren Beschäftigungssituationen und -karrieren wenigstens teilweise auch die besondere Leistungsbereitschaft und -gewohnung konservieren, die bei Angelernten Voraussetzung wie auch Produkt

eines längerfristigen Verbleibs in diesen Produktionsbereichen und einer gewissen Aufstiegsperspektive sind. Durch Erwachsenen-ausbildung qualifizierte ehemalige Angelernte inkorporieren in sich also vermutlich eine für die betrieblichen Interessen besonders günstige Lösung potentieller Einsatzprobleme insofern, als hier wesentliche Momente des Qualifikationstyps Angelernter mit denen des Facharbeiters kombiniert sind.

Für den Prozeß der Implementation von Facharbeitereinsatz und -ausbildung bedeutet Erwachsenen-ausbildung, daß in die bestehenden Angelernten-Belegschaften nicht betriebsfremde Ausgebildete neu eingespeist werden, sondern bisherige Kollegen. Zwar ruft auch dies Verunsicherungen und Unruhe bei denjenigen Arbeitskräften hervor, die sich nicht mehr ausbilden lassen können oder wollen, vor allem bei denjenigen, die sich kurz vor dem Übergang in Führungspositionen glauben und sich nun überrundet sehen. Doch werden diese Probleme der Konkurrenz und potentiellen Verdrängung abgemildert, wenn sie von bereits langjährig im Betrieb beschäftigten Arbeitskräften ausgehen. Dies bedeutet ja eine wesentlich geringere Verletzung der Erwartungen als eine Konkurrenz von jungen Facharbeitern. Vor allem können bei Erwachsenen-ausbildung die besonders brisanten Probleme gleicher oder gar höherer Lohn-einstufung von jungen Facharbeitern im Verhältnis zu älteren Angelernten umgangen werden.

Von besonderer Bedeutung aber ist, daß auf diese Weise der Wert und die Anreizfunktion von langjährigem Erfahrungslernen weniger entwertet wird als bei einem Eindringen junger Facharbeiter in die anspruchsvolleren Arbeitsplätze dieser Bereiche; damit sind die betrieblichen Interessen daran, auch in Zukunft weiterhin (gut qualifizierbaren) Angelernten-Nachwuchs für die einfacheren und mittleren Arbeitsplätze der Produktionsbetriebe zu bekommen, deutlich besser gewahrt, - nicht zuletzt dadurch, daß die Existenz von Erwachsenen-Ausbildung im Betrieb diesem Angelernten-Nachwuchs gegenüber ja als Beweis von und Orientierung für Aufstiegsperspektiven dient.

Erwachsenen-Ausbildung kann entweder für Produktionsarbeiter-Positionen oder für Führungskräfte-Positionen qualifizieren; daran, für welche dieser Möglichkeiten sich betriebliche Personalpolitik jeweils entscheidet, hängen deutlich unterschiedliche Problemlösungschancen wie auch Folgeprobleme: Generell bedeutet die Ausbildung von Erwachsenen für Produktionsarbeiter-Positionen (genauer: für den langjährigen Verbleib in solchen) für die Betriebe Probleme der Mobilisierbarkeit von geeigneten Ausbildungskandidaten, da ein nachhaltiger Anreiz fehlt; dies gilt zum einen insbesondere für die Einführungsphase von Ausbildung, in der die Orientierungen der Arbeitskräfte noch auf das alte System ausgerichtet sind, und zum anderen für Situationen mit einer guten Entwicklungsperspektive des jeweiligen Betriebs. Umgekehrt heißt das, daß Erwachsenen-Ausbildung für Produktionsarbeiter-Positionen dann leichter durchsetzbar ist, wenn sie zum einen schon eine gewisse Tradition im Betrieb hat und infolgedessen schon mehr oder minder deutlich zur Voraussetzung für alle anspruchsvolleren Produktionsarbeiter-Positionen geworden ist; und wenn bei drohenden Entlassungen oder deutlicher Verschlechterung der innerbetrieblichen Entwicklungschancen das Facharbeiterzertifikat für sich genommen wegen seines Wertes auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt bzw. der daran gekoppelten Umschulungsanrechte massiv an Wert gewinnt.

In dem Ausmaß, in dem Erwachsenen-Ausbildung in größeren Quanten praktiziert wird, resultieren daraus für den Betrieb bestimmte Folgeprobleme: Zum einen werden damit die anspruchsvolleren Produktionsarbeiter-Positionen sukzessive aufgefüllt bis auf ein Niveau herunter, das für Facharbeitereinsatz nicht mehr akzeptabel erscheint; solche "Rückstaus" von Ausgebildeten und die damit verbundene Stagnation in den Aufstiegschancen führen zu Konflikten und dürften längerfristig die Attraktivität der Erwachsenen-Ausbildung massiv verschlechtern.

Zu diesen Konflikten, die durch die nachdrücklicheren Erwartungen der als Erwachsenen ausgebildeten Arbeitskräfte bedingt sind, innerhalb eines kürzeren Zeitraums deutliche Verbesserungen ihrer Situation zu erreichen, kommen Konflikte mit den angelernten Arbeitskräften, die sich nicht mehr ausbilden lassen können oder wollen, aber über ähnliche "Anwartschaften" auf gute Arbeitspositionen und Aufstiege verfügen. Gelingt es den Betrieben also nicht, die Dynamik des Zuflusses zur Erwachsenen-Ausbildung - auf die sie ja zunächst zur Durchsetzung der Ausbildung und zur Mobilisierung von ausreichenden Quanten von Arbeitskräften angewiesen sind - in den Griff zu bekommen und diese Quanten wieder zu beschränken, dann riskieren sie mittelfristig aufgrund eines massiven Verbes-

serungsdruckes von seiten vieler Arbeitskräfte Konflikte und den Verlust von Dispositionschancen ihrer Personalpolitik. Zwar erwächst ihnen hieraus die Möglichkeit, die sozialen Probleme der Implementation als Konflikte zwischen verschiedenen Arbeitskräftegruppen ausgetragen zu sehen, doch können sich die Konflikte und Enttäuschungen der Arbeitskräfte auch in vielfältiger Weise gegen sie wenden.

Wird Ausbildung dagegen für die Qualifizierung für Führungskräfte-Positionen - und das heißt notwendigerweise in quantitativ beschränktem Umfang und mit schärferer Kontrolle der Teilnahmemöglichkeiten - genutzt, so ergibt sich eine demgegenüber teilweise deutlich unterschiedliche Problemlösungskonstellation: Die Betriebe können damit ihre Qualifizierungsaktivitäten auf den dringlichsten Qualifikationsbedarf konzentrieren und damit die sozialen Probleme der Implementation einfach durch die Beschränkung der Quanten der Betroffenen auch in ihrem Umfang und Gewicht einschränken. Sie können darüberhinaus durch die von vornherein eindeutige Koppelung des Zugangs zu Führungskräftepositionen an Ausbildung die Motivation von "guten" Arbeitskräften dafür, die Belastungen der Ausbildung auf sich zu nehmen, nachhaltig effektivieren. Vor allem wird dadurch, daß die Gruppe der Ausbildungsteilnehmer in diesem Fall ja Inhaber von oder unmittelbare Kandidaten für Führungskräfte-Positionen sind, die Entstehung eines größeren Teile der Belegschaft umfassenden und nachhaltigen Widerstands von qualifizierten Angelernten gegen die Ausbildung verhindert. Diejenigen, die nach vorhandener (Vor-) Qualifikation und Qualifizierungsfähigkeit, (noch) vorhandenen Energien und Durchhaltefähigkeit die geeignetsten Ausbildungsteilnehmer sind, sind tendenziell auch prädestinierte Kandidaten für zukünftige Aufstiege. Zwar ist die Zahl der ersteren unter Umständen größer als die Zahl der insgesamt verfügbaren Führungspositionen, und außerdem zählen zu Aufstiegsaspiranten auch Arbeitskräfte, die - da über höheres Lebensalter und/oder höhere Dauer der Betriebszugehörigkeit verfügend - eigentlich die größten Aufstiegsansprüche aufweisen, sich aber nicht mehr ausbilden lassen können oder wollen. Die beiden Gruppen sind also a priori nicht total identisch, können aber von den Betrieben dadurch zur Deckung gebracht werden, daß lediglich solche Arbeitskräfte ausgebildet werden, die bereits in Führungspositionen eingesetzt sind oder unmittelbar

vor einer entsprechenden Beförderung stehen. Die Nutzung von Ausbildung nur und gezielt für die Qualifizierung von Führungskräften erspart den Betrieben also sowohl größere Konflikte mit den (meisten) Produktionsarbeitern, die weiterhin nur angelernt sind, wie auch Konflikte mit Ausgebildeten infolge von Aufstiegsstaus, welche, wie dargestellt, bei größerer Dimensionierung der Ausbildungsaktivitäten und bei Orientierung auf zumindest teilweisen Verbleib der Ausgebildeten auf Produktionsarbeiterniveau unvermeidlich sind.

Folgeproblem dieser Lösung ist allerdings, daß der Betrieb die fachlichen Qualifikationspotentiale von ausgebildeten Arbeitskräften dann nur in ganz beschränktem Umfang nutzen kann und daß er infolge des Fehlens eines breiten qualifikatorischen Sockels in der Belegschaft bei plötzlich auftretendem Bedarf von Führungskräften diesen immer wieder nicht mehr decken kann. Damit aber sind die Defizite der Anlernung, die zur Einführung der neuen Ausbildungsberufe geführt haben, nur für eine schmale Schicht der Arbeitskräfte, d.h. also nur marginal und damit eigentlich unzureichend gelöst.

### 3. Die Gestaltung der Implementationsprozesse in Reaktion auf externe und interne Bedingungen: Die Implementationstypen

Die analysierten Gestaltungsmöglichkeiten hätten im Prinzip zu einer ganzen Reihe von Kombinatoriken der Implementation von Ausbildung genutzt werden können, - Kombinatoriken, deren Zahl sich durch unterschiedliche Zeitpunkte und zeitliche Abfolgen der Einführung und Ausbildung noch einmal erhöhen ließe: Die Betriebe hätten - sofort nach Verabschiedung der neuen Ausbildungsordnungen oder zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt - entweder nur Jugendlichen-Ausbildung oder nur Erwachsenen-Ausbildung, beide Formen der Ausbildung gleichzeitig, erst Jugendlichen-, dann Erwachsenen-Ausbildung oder schließlich erst Erwachsenen-, dann Jugendlichen-Ausbildung einführen können.

Faktisch jedoch sind nur vier dieser insgesamt möglichen Kombinatoriken realisiert worden (zumindest in den untersuchten Betrieben), - die in Teil A skizzierten und durch Betriebsmonographien

illustrierten vier Implementationstypen. Sie sind nunmehr analysierbar als Resultate bestimmter betrieblicher Strategien zum einen der Nutzung bzw. Vermeidung bestimmter (günstiger bzw. ungünstiger) Implikationen spezifischer Qualifizierungspopulationen und Einsatzziele, zum anderen aber auch der Nutzung, Vermeidung oder Veränderung bestimmter gesellschaftlicher und innerbetrieblicher Bedingungen für die Implementation neuer Ausbildungen. Sowohl die Nutzung von Veränderungen der Bedingungen wie auch die Schaffung solcher Veränderungen erfordern lange Zeiträume und bedingen spezifische zeitliche Strukturierungen der Nutzung und Kombination der verschiedenen Gestaltungspotentiale (Qualifizierungspopulation und Qualifizierungsziel). Diese verschiedenen zeitlichen Strukturierungen der Implementation von Ausbildung in ihren verschiedenen Formen haben zusätzliche Problemlösungsfunktionen, die im folgenden anhand der einzelnen Implementationstypen analysiert werden sollen.

Drei Feststellungen sind im Interesse der Vermeidung von Mißverständnissen dieser genaueren Analyse voranzustellen:

Implementationstypen als Problemlösungen zu analysieren, bedeutet erstens nicht die Annahme, die verschiedenen Implementationswege seien alle maximal effizient in ihrer Problemlösungskapazität: Wie die genauere, auf den Implementationsprozeß im einzelnen Betrieb und die dort entwickelten Problemlösungen orientierten Analysen zeigen werden, bleiben bestimmte generelle Probleme von Facharbeitereinsatz und -ausbildung, wenn auch in abgemilderter oder latenter Form, erhalten, und andere, neue Probleme treten im Gefolge dieser Implementationsprozesse auf; diese Folgeprobleme gehen zum Teil - insoweit antizipiert - in die Entscheidungen der Betriebe für einen bestimmten Implementationstyp mit ein.

Die Interpretation der im Rahmen dieser Untersuchung festgestellten Implementationstypen als Problemlösungen bedeutet zweitens auch nicht die Behauptung, sie seien alle gleich effizient in ihrer Problemlösungskapazität: Wie die genauere Analyse der Dauer der bei den verschiedenen Implementationstypen zu beobachtenden

Schwierigkeiten und Konflikte und der Stabilität ihrer schließlich erreichten Bewältigung zeigt, ist das Problemlösungspotential der verschiedenen Implementationstypen durchaus verschiedenen groß.

Die Erklärung eines Implementationstyps als Problemlösungssyndrom bedeutet schließlich auch nicht die Annahme, er sei unter allen Bedingungen gleich effizient: Wie die Darstellung der Problemlösungsfunktionen und Folgeprobleme sowohl von Jugendlichen-Ausbildung wie von Erwachsenen-Ausbildung bereits zeigte und die genauere Analyse verschiedener Entwicklungsstadien jedes einzelnen Implementationsprozesses auf einzelbetrieblicher Ebene noch zeigen wird, hängt das Problemlösungspotential eines bestimmten Implementationstyps auch von einer Reihe betriebsexterner und -interner, der Implementation günstiger oder ungünstiger Rahmenbedingungen ab, die vom Betrieb gar nicht oder zumindest nicht durch die Gestaltung des Implementationsprozesses beeinflußt werden können, sich aber aus anderen Gründen im Zeitablauf verändern:

- o Die wichtigste Bedeutung ist die Arbeitsmarktsituation: Die je gegebenen Chancen potentieller oder bereits im Betrieb beschäftigter Arbeitskräfte, in anderen Betrieben attraktivere Ausbildungs- bzw. Arbeitsverhältnisse aufnehmen zu können, haben zentrale direkte Wirkung in bezug auf die Möglichkeiten der Betriebe, Jugendliche für diese Ausbildungsberufe zu rekrutieren wie auch auf die Motivationen der erwachsenen Angelernten, für ihre soziale Absicherung auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt bzw. für den Erwerb von Umschulungsanrechten Ausbildung auf sich zu nehmen; und sie hat indirekte Rückwirkungen auf die innerbetriebliche Situation, auf die Potentiale der Interessendurchsetzung der vorhandenen Belegschaften wie auch auf die Möglichkeiten der Betriebe, Jungfacharbeiter dauerhaft auch in weniger befriedigenden Berufslaufbahnen zu integrieren, um damit Konflikte mit vorhandenen Angelernten zu minimieren.

- o Daneben spielt für die Chancen der Implementation auch die wirtschaftliche Entwicklungsperspektive des Betriebs eine wichtige Rolle: Wachstum des Betriebs bedeutet besonders hohe Aufstiegschancen, an die sich die Motivation der bereits beschäftigten Arbeitskräfte zur Absolvierung einer Erwachsenen-Ausbildung koppeln läßt; und andererseits bedeutet große Unsicherheit über die Zukunft des Betriebs ebenfalls einen Anstoß für sie, durch den Erwerb eines Facharbeiterzertifikats die eigene Zukunft besser zu sichern. Außerdem schafft der Aufbau von neuen Einsatzbereichen und Produktionsbelegschaften relativ konfliktarme Penetrationsräume für junge Facharbeiter, ohne die Erwartungen von vorhandenen älteren Angelernten zu verletzen.

Diese sich im Lauf der Jahre verändernden *e x t e r n e n* bzw. nicht durch die Gestaltung des Implementationsprozesses beeinflussbaren Bedingungen haben im Zusammenwirken mit Veränderungen der *i n t e r n e n* Bedingungen, die durch die zeitliche Strukturierung des Implementationsprozesses ausgelöst wurden, auf Branchenebene die Ausbildung durchgesetzt und zu der dargestellten zeitlichen Abfolge der Einführung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung - und damit zu den verschiedenen Implementationstypen - geführt:

- o Diese Bedingungen ließen einerseits Jugendlichen-Ausbildung in den 50er und beginnenden 60er Jahren - d.h. nach Verabschiedung des Berufsbilds Chemiefacharbeiter und in den Jahren einzelner betriebsinterner Experimente mit Vorläufern der späteren Hüttenfacharbeiter-Ausbildung - als Möglichkeit der Qualifizierung von Produktionsarbeitern zunächst durchaus zu, wenn auch damals schon mit großen Problemen bei der Durchsetzung eines adäquaten Einsatzes der jungen Facharbeiter (Implementationstyp (a)); später erschwerten sie sie aber immer mehr und lassen sie jetzt, seit Mitte der 70er Jahre, in allen Betrieben sich in zunehmenden Umfang entwickeln.
- o Dieselben Bedingungen machten andererseits Erwachsenen-Ausbildung lange Jahre zur relativ günstigeren - oder zur einzig



möglichen - Form der Qualifizierung, eine Situation, die durch die Veränderungen der mittleren 70er Jahre zurückgedrängt, aber nicht aufgehoben ist.

Infolgedessen haben in den 60er Jahren diejenigen Betriebe, die nicht überhaupt aufgrund einer (auch ohne Ausbildung) ausreichenden Personalversorgung oder aufgrund allzu großer Implementationsprobleme an Ausbildung uninteressiert waren (Implementationstyp (d)), Jugendlichen-Ausbildung entweder nur in geringem Umfang genutzt und sie durch quantitativ wesentlich umfangreichere Erwachsenen-Ausbildung ergänzt (Implementationstyp (b)); oder sie haben auf Jugendlichen-Ausbildung zunächst vollständig verzichtet, auf Jahre hinaus ausschließlich Erwachsene ausgebildet und diese Erwachsenen-Ausbildung in der Mitte der 70er Jahre durch die Einführung von Jugendlichen-Ausbildung ergänzt (Implementationstyp (c)).

Im folgenden werden die bereits dargestellten Implementationstypen nun noch einmal auf analytischer Ebene mit Hilfe der entwickelten analytischen Perspektiven nachgezeichnet,

- o um damit indirekt noch einmal die ihnen zugrundeliegenden generellen und Implementationsprobleme des neuen Qualifizierungs- (und Einsatz-) Systems zu verdeutlichen,
- o um damit die den Betrieben verfügbaren operativen Steuerungsgrößen der Problemlösung in ihrem Ineinandergreifen ganzheitlich zu veranschaulichen, und
- o um die Bedeutsamkeit von Bedingungen bzw. Bedingungskonstellationen für solche Implementationsprozesse zu zeigen; eine Bedeutsamkeit, die es erlaubt, einzelne Implementationstypen bestimmten Phasen und in ihnen herrschenden Bedingungen als jeweils dominante - da für die betrieblichen Interessen besonders vorteilhafte - zuzuordnen und daraus auch bestimmte Einsichten in wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen der Implementation neuer Ausbildungsberufe auf betrieblicher Ebene abzuleiten.

a) Der Implementationstyp (a): Frühzeitiger Beginn mit aus-schließlicher Jugendlichen-Ausbildung

---

Dieser Implementationstyp, bei dem sofort nach Anerkennung des Berufsbilds mit der Ausbildung begonnen wurde - und zwar nur mit der Ausbildung von Jugendlichen - , ist eindeutig der am wenigsten erfolgreiche. Er wurde im Rahmen dieser Untersuchung und ihrer Vorermittlungen ja auch nur bei einem einzigen Betrieb angetroffen.

Der Fall dieses Betriebs (vgl. Teil A, Betrieb A, Hüttenindustrie) kann denn auch nur verstanden werden vor dem Hintergrund seiner bereits vor 1965 praktizierten betriebsinternen Jugendlichen-Qualifizierung zu einem Quasi-Hüttenfacharbeiter; für diese Art der Qualifizierung hatte es in den vorhergehenden Jahren der "Berufsnot der Jugend" gute Voraussetzungen sowohl für ihre Rekrutierung wie für ihre Integration in die Produktionsbelegschaften auf einer unteren Einstiegsebene gegeben, und damit auch bestimmte, nicht ganz schlechte Voraussetzungen für die Vermeidung von Konflikten mit den vorhandenen Angelernten. Daß diese Bedingungen im Verlauf der Jahre immer mehr hinfällig wurden und im Jahr der offiziellen Verabschiedung des Berufsbilds und der sich daran anschließenden betrieblichen Einführung einer regulären Hüttenfacharbeiter-Ausbildung schon kaum mehr gegeben waren, führte dazu, daß der Betrieb Jugendlichen-Ausbildung nur in verhältnismäßig minimalen Quanten, mit großen Implementationskonflikten und großen Verlusten an jungen Facharbeitern durch Abwanderung durchführen konnte. Daß er dazu überhaupt in der Lage war - d.h. daß seine Versuche, Facharbeiterausbildung und -einsatz in den Betrieb einzuführen, nicht vollständig scheiterten - , ist auf die hohe Expansivität dieses Betriebs und die dadurch gegebenen besonderen Chancen bedingt, junge Facharbeiter in neuen und damit konfliktärmeren Penetrationsbereichen einzusetzen. Der diesem Implementationstyp folgende Betrieb konnte also zwar die spezifischen Vorteile der Jugendlichen-Ausbildung in Bezug auf Qualifikation und Qualifizierungsprozeß vereinzelt, d.h. soweit es gelang, junge Facharbeiter auszubilden und vor allem längerfristig im Betrieb zu halten, nutzen; dies war jedoch nur in einem im Verhältnis zur ge-

samten Produktionsbelegschaft marginalen Umfang möglich - die Durchsetzung einer neuen Qualifizierungsform und vor allem einer auf dem neuen Qualifikationstyp basierenden Einsatzstruktur konnte auf diese Weise nicht bewältigt werden.

b) Der Implementationstyp (b): Parallel nebeneinander installierte Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung

---

Dieser Implementationstyp, bei dem Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung gleichzeitig - und zwar erst in der Periode knapper Lehrstellennachfrage - begonnen wurden (vgl. Teil A, Betrieb B, Hüttenindustrie und F, Chemische Industrie), erlaubte den Betrieben die in den Abschnitten 2 a) und 2 b) dargestellten Problemlösungspotentiale sowohl von Jugendlichen- wie von Erwachsenen-Ausbildung - und hierin impliziert sowohl von Produktionsarbeiter- wie von Führungskräfte-Qualifizierung - zu nutzen.

Dies gilt allerdings mit einer Ausnahme, die auf der Hand liegt: Gleichzeitige Installierung von Jugendlichen-Ausbildung und Erwachsenen-Ausbildung bedeutet keine quantitative Einschränkung der auszubildenden und einzusetzenden Arbeitskräfte, sondern eine relative Ausweitung dieser Arbeitskräftegruppen mit den daran geknüpften Vorteilen eines höheren durchschnittlichen Qualifikationsstands der Produktionsbelegschaften und den Nachteilen eines größeren quantitativen Umfangs von evtl. Implementationsproblemen.

Die übrigen, sich addierenden, Problemlösungspotentiale von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung müssen hier nicht noch einmal genannt werden. Zu nennen sind aber zusätzliche Problemlösungspotentiale wie auch Folgeprobleme, die aus der G l e i c h z e i t i g k e i t der Implementation von Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung resultieren:

Die Durchführung der Qualifizierung von Jugendlichen wurde dadurch erleichtert, daß in den als Erwachsene ausgebildeten Facharbeitern Arbeitskräfte zur Verfügung standen (und stehen), die zu einer Kooperation mit den Ausbildungsabteilungen für die praktischen Teile der Ausbildung fähig und bereit sind. Allerdings gab es eine solche Möglichkeit erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung nach Installierung der Ausbildung im Betrieb, da ja erst

einmal erwachsene Angelernte die Ausbildung durchlaufen haben mußten; außerdem mußten dies im Verhältnis zur Zahl der auszubildenden Jugendlichen relativ viele Erwachsene sein, da Jugendliche immer in mehreren Bereichen des Produktionsprozesses ihre praktische Qualifizierung erhalten. Beide Bedingungen begründeten gewisse Anfangsschwierigkeiten.

Die Probleme des Einsatzes von Jungfacharbeitern, die aus der Konkurrenz ihrer Ansprüche und Erwartungen mit denen der bereits vorhandenen Arbeitskräfte resultieren, erfahren bei diesem Implementationstyp dadurch eine gewisse Reduzierung, daß der Auszubildende und Jungfacharbeiter von vornherein auf eine Konkurrenzgruppe trifft, die ihm nach den beiden, für Aufstiegsansprüche relevanten Kriterien - Erfahrung und Ausbildungswissen - überlegen ist. Er kann also realistischerweise nicht mit einem schnellen Aufstieg rechnen, schon gar nicht mit einem schnellen Aufstieg in Führungspositionen, da diese - wie zunehmend auch die darunter liegenden Spitzenpositionen für Produktionsarbeiter - von ausgebildeten ehemaligen Angelernten besetzt sind und auch für die Zukunft ihre Besetzung durch Arbeitskräfte dieser Kategorie vorauszusehen ist, welche laufend weiter aus der Erwachsenen-Ausbildung hervorgehen. Die Wirkung dieser Beobachtung war bei einem Teil der Jugendlichen das Akzeptieren der Perspektive eines "langen Weges nach oben", mit der vermutlich daran geknüpften Selbstbescheidung der eigenen Erwartungen, bei einem anderen Teil Abwanderung aus dem Betrieb in weiterführende Schulen oder andere Beschäftigungsverhältnisse. Die Parallelität von Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung bedeutet also Erleichterung - aber auch Notwendigkeit! - des längerfristigen Einsatzes von Jungfacharbeitern auf einem mittleren Niveau.

Für den Prozeß der Implementation von Facharbeiterausbildung und -einsatz bedeutete die Evidenz der durch Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung vorgegebenen Perspektive eines "langen Weges nach oben" im Prinzip, d.h. soweit sie von den Jugendlichen akzeptiert wurde, für die Betriebe den großen Vorteil, daß von Anfang an Ausbildung plus langer Jahre eines allmählichen Erfahrungssammelns und Hoch-

arbeitens als der nunmehr "normale" Aufstiegsweg zur Selbstverständlichkeit wurde; damit wurden gewissermaßen die zentralen Charakteristika des alten Systems der Anlernung auf der neuen Grundlage von Ausbildung konserviert.

Auf der anderen Seite aber wird durch eine solche gleichzeitige Penetration ausgebildeter Facharbeiter auf der Führungskräfte-Ebene wie auch auf der Ebene der mittleren Produktionstätigkeiten die Situation für die verbleibenden qualifizierten Angelernten natürlich drastisch verschlechtert: Sie geraten gewissermaßen in die Zange zwischen zwei sich dynamisch vergrößernden Gruppen, deren erstere sie bereits eindeutig überrundet hat und deren zweite sie mittelfristig in der Konkurrenz nicht nur um Führungspositionen, sondern auch um bessere Produktionsarbeiterpositionen gefährdet. Die Gruppe der verbleibenden qualifizierten Angelernten ist in einer solchen Konstellation also eigentlich als Arbeitskräfte-Kategorie dazu prädestiniert, zerrieben zu werden. Es liegt auf der Hand, daß von den Arbeitskräften dieser Gruppe ein starker Widerstand gegen die Implementation von Ausbildung ausgeht, der die Betriebe - gerade angesichts der in diesen Jahren bestehenden Notwendigkeit einer besonderen Rücksichtnahme auf diese Arbeitskräfte - zu Ambivalenzen und Inkonsistenzen in der Durchsetzung ihrer Interessen an Ausbildung bzw. Facharbeitereinsatz zwang; da aber andererseits diese Arbeitskräfte ihre Sicherungs- bzw. Verbesserungsinteressen individuell durch Absolvierung einer Ausbildung realisieren konnten, reduzierte sich diese Gruppe laufend und damit das Gewicht ihres Widerstands.

Ein weiteres Folgeproblem der gleichzeitigen Durchführung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung trat in dem Maß zutage, als auch erwachsene Ausgebildete zunehmend dauerhaft auf Produktionsarbeiter-Positionen verbleiben mußten und damit zwei unterschiedliche (unterschiedlich vorqualifizierte und mit unterschiedlichen informellen Erwartungen und Ansprüchen ausgestattete) Arbeitskräftegruppen für in etwa gleiche Positionen qualifiziert wurden. Die Unbilligkeit eines rangmäßig gleichartigen Einsatzniveaus für diese beiden Gruppen liegt auf der Hand. Diese

Problematik kann zwar durch h o r i z o n t a l e Differenzierung des Einsatzes in unterschiedlich bewerteten Bereichen (z.B. technologisch modern versus alt oder Nähe zu den zentralen Produktionsprozessen inklusive ihrer Chancen, in interessante, hoch eingestufte Führungspositionen hineinzuwachsen, versus Randbereiche, die tendenziell zur Sackgasse werden) abgemildert werden. Da dies aber tendenziell Verluste der Ausbildungsinvestitionen und mittelfristig negative Rückwirkungen auf die Attraktivität der Ausbildung impliziert, stehen Betriebe hier vor einem schwierigen Problem.<sup>1)</sup>

Insgesamt bedeutete also gleichzeitige Installierung und Durchführung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung für die Betriebe zwar eine günstige Kombination der Problemlösungspotentiale dieser beiden Ausbildungsformen, aber doch zugleich auch eine Reihe von für ihre Interessen negativen Folgeproblemen. Die beiden wichtigsten dieser Folgeprobleme - die zu Beginn auftretenden Schwierigkeiten, die Betreuung von jugendlichen Auszubildenden durch ältere Facharbeiter während der praktischen Ausbildung und beim anschließenden Einsatz sicherzustellen; sowie die relativ rasch stark ansteigende Gefährdung der Interessen der verbleibenden qualifizierten Angelernten und deren daraus resultierender besonderer Widerstand gegen Ausbildung - sind auf die G l e i c h z e i t i g k e i t der Installierung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung zurückzuführen. Diese Gleichzeitigkeit erschwert bestimmte notwendige Übergangsprozesse.

- 
- 1) Einer der Betriebe (Betrieb F der Chemischen Industrie) hat dieses Problem dadurch zu lösen versucht, daß er eine Differenzierung in den anspruchsvollsten Produktionsarbeiterpositionen und damit Möglichkeiten der Differenzierung zwischen Absolventen der Erwachsenen-Ausbildung und denen der Jugendlichen-Ausbildung geschaffen hat: durch die Installierung einer auf Facharbeiterausbildung aufbauenden Qualifizierung zum "Operateur".

c) Der Implementationstyp (c): Nacheinander installierte Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung

---

Auch bei diesem Implementationstyp (vgl. dazu Teil A, Betrieb C, Hüttenindustrie, und G, Chemische Industrie) addieren sich die Problemlösungspotentiale von Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung (mit der bereits angesprochenen Ausnahme in bezug auf den quantitativen Umfang der auf diese Weise erzeugten und in die Produktionsbelegschaften einzuspeisenden Qualifikationen wie aber auch der evtl. Folgeprobleme).

Auch inkorpiert dieser Implementationstyp diejenigen Problemlösungspotentiale, die g l e i c h z e i t i g e Installierung beider Ausbildungsformen in Bezug auf Qualifizierungsform, Qualifikationstyp und Implementationsprozeß bieten: die Erleichterung der Durchführung der praktischen Teile der Jugendlichen-Ausbildung infolge des Vorhandenseins kooperationsfähiger und -williger erwachsener Facharbeiter und die von vornherein selbstverständliche Einführung langer und langsam zu absolvierender Aufstiegswege für junge Facharbeiter als den - trotz Ausbildung - "normalen" Weg.

Doch implizierte die n a c h e i n a n d e r folgende Installation von Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung eine deutliche Vergrößerung dieser Problemlösungspotentiale und vor allem deutlich weniger Folgeprobleme:

Für die Unterstützung der Durchführung der Qualifizierung Jugendlicher durch ausgebildete Erwachsene gab es keine zeitliche Verzögerungen und keine daraus resultierenden Einschränkungen der Bereiche, in denen Jugendliche (in zufriedenstellender Weise) praktisch qualifiziert werden konnten; dadurch, daß für eine solche Abstützung der praktischen Ausbildung von vornherein in ausreichendem Umfang ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, bleiben den Betrieben viele Anfangsschwierigkeiten und Rückschläge erspart, die sonst häufig längerfristig negative Folgewirkungen für die Zukunft der Ausbildung, ihr Renommee bzw. das Re-

nommee junger Facharbeiter in den aufnehmenden Produktionsbereichen hervorrufen. Auch die Verankerung langer und langsam zu absolvierender Aufstiegswege als normale Berufskarrieren für junge Facharbeiter erfolgte hier von vornherein problemloser und effektiver als im Falle gleichzeitiger Installierung von Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung: Schon die ersten zum Einsatz gelangenden jungen Facharbeiter sahen ja eine große Zahl, wenn nicht die Mehrzahl der Führungskräftepositionen mit erwachsenen Facharbeitern besetzt. Vielfach gab es auch schon ausgebildete Nachfolgeanwärter, die ein (zukünftiger) junger Facharbeiter "vor" sich sah; evtl. mitgebrachte Erwartungen eines raschen Aufstiegs werden auf diese Weise leichter als unrealistisch erkannt und infolgedessen stärker gebrochen.

Diese Selbstbescheidung der an Ausbildung im Prinzip gekoppelten Ansprüche dürfte durch die Arbeitsmarktbedingungen noch einmal verstärkt werden, die zum Zeitpunkt der Ergänzung von Erwachsenen-Ausbildung durch Jugendlichen-Ausbildung bei diesem Implementationstyp herrschten: Die Ergänzung erfolgte in den Jahren, in denen die Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation sich so verschlechtert hatte, daß die Jugendlichen nach ihrer Ausbildung nachhaltig zum Akzeptieren dieser Perspektiven genötigt sind und zumindest mittelfristig zum Verbleib in den Betrieben genötigt sein werden.

Noch wichtiger aber ist, daß bei einem so gestalteten Implementationsprozeß tendenziell die Problematik der verbleibenden Angelernten weniger rasch und weniger massiv auftritt und deshalb auch der Widerstand gegen Ausbildung sowohl weniger stark ist wie auch sukzessive gebrochen werden kann: Daß Angelernte zunächst nur durch (erwachsene) Kollegen, die sich ausbilden ließen, in ihren Aufstiegschancen überrundet wurden, nahm diesem Prozeß an Schärfe. Die verbleibenden Angelernten konnten sich allmählich an Existenz und Bedeutsamkeit von Ausbildung für Aufstieg gewöhnen und gegebenenfalls auch selbst die Absolvierung einer Ausbildung versuchen. Vor allem aber erlaubte dieser Umstand den Betrieben, sinkende Aufstiegschancen dieser Ar-



beitskräfte mit dem Hinweis auf nicht genutzte oder nicht erfolgreich genutzte Ausbildungsmöglichkeiten zu legitimieren.

Bis erstmals junge Facharbeiter als potentielle Konkurrenz auftraten, hatten sich unter diesen Bedingungen die Probleme der verbleibenden Angelernten weitgehend "gelöst" - in einer Mischung von individueller Problembewältigung (durch Ausbildung oder durch Abwanderung aus dem Betrieb), von befriedigenden Übergangslösungen in Form der Schonung von "Besitzständen", wenn Verrentung absehbar war, und schließlich von Resignation.

Diese Entwicklungen - die quantitative Reduktion dieser Arbeitskräftegruppe, wie auch ihre Schwächung durch den Verlust ihrer durchsetzungsfähigsten Arbeitskräfte und durch Resignation der übrigen - schaffen tendenziell bessere Voraussetzungen für die Penetration jugendlicher Facharbeiter, da Konkurrenz und Widerstand geringer sind.

Dagegen bietet auch dieser Implementationstyp keine besseren Lösungen für das Problem, dem Aufstiegsdruck der als Erwachsene ausgebildeten Arbeitskräfte zu begegnen und sie konfliktfrei auf Dauer als Produktionsarbeiter einzusetzen.<sup>1)</sup>

Insgesamt aber enthält dieser Implementationstyp trotz dieser Problematik eine besonders große und günstige Kombination von Problemlösungspotentialen. Vor allem wird die "Wegmacherfunktion" von Erwachsenen-Ausbildung für Jugendlichen-Ausbildung und -Einsatz hier besonders effizient genutzt, um die neue Qualifizierungsform und die darauf basierende Einsatzstruktur in relevantem Umfang durchzusetzen.

---

<sup>1)</sup> Einer der untersuchten Betriebe hat als Lösung für dieses Problem die Möglichkeit versucht, die nicht in Führungspositionen gelangenden älteren Ausgebildeten ins Angestelltenverhältnis zu übernehmen, ihnen also auch dann, wenn sie keine Führungsfunktionen innehaben, einen Teil der die Attraktivität von Führungspositionen begründenden Gratifikationen - insbesondere die an den Angestelltenstatus geknüpfte bessere soziale Absicherung und vielleicht auch höhere soziale Anerkennung - zu geben.

d) Der Implementationstyp (d): Die Einführung von Jugendlichen-  
Ausbildung als einziger Form der Ausbildung unter veränderten  
Arbeitsmarktbedingungen

Bei diesem Implementationstyp (vgl. dazu Teil A, Betriebe D und E, Hüttenindustrie, sowie H, Chemische Industrie) erleichtert die derzeitige Arbeitsmarktsituation Rekrutierung und Integration von Jugendlichen durch eine erzwungene tendenzielle Senkung ihrer Ansprüche und Erwartungen. Ob zur Abmilderung der Implementationsprobleme vielleicht auch - wenn auch sicher in schwächerem Maße - die Reduzierung des Interessendurchsetzungs-Potentials der vorhandenen angelernten Produktionsarbeiter im Gefolge der allgemein erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit und damit die verbesserten Chancen der Betriebe beitragen, ihre Interessen durchzusetzen, muß offen bleiben, ist aber nicht auszuschließen. Sicher jedoch ist der "moralisch-politische", durch die Arbeitnehmervertretung und die lokale Arbeitsverwaltung (und damit letztlich die längerfristigen Arbeitsmarktin-teressen der Betriebe) bedingte Druck, das Angebot an Ausbildungs-plätzen zu erhöhen bzw. die in traditionellen Facharbeiterberufen nicht mehr benötigten Ausbildungsplätze durch solche in den neuen Produktionsberufen zu ersetzen, ein wichtiger politischer und legi-timatorischer Hebel der quantitativen Verstärkung und damit auch der Beschleunigung der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz.

Wie sich allerdings die Integration jugendlicher Facharbeiter mit-telfristig im einzelnen entwickeln wird, ist angesichts bestimm-ter, seit den 50er Jahren erfolgter gesamtgesellschaftlicher und betrieblicher Veränderungen unklar: Insbesondere ist ja nicht ab-zuschätzen, bis zu welchem Grad das insgesamt gestiegene Erwar-tungsniveau in bezug auf Arbeitsbedingungen infolge von Ausbil-dungsplatz- und Arbeitsplatzmangel reversibel ist.<sup>1)</sup>

---

1) In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß sich seit den 50er Jahren die materiellen Arbeitsbedingungen auf den meisten Arbeitsplätzen verbessert haben und der Anteil der schlechtesten Arbeitsplätze zurückgegangen ist; gestiegene Er-wartungsniveaus treffen also auf verbesserte Bedingungen, ohne daß derzeit über das Maß ihrer Konvergenz oder Divergenz etwas gesagt werden könnte.

Es könnte aber (wieder) zu großen Implementationskonflikten kommen, die bei diesen Betrieben nicht durch die Vorreiter-Funktion der Erwachsenen-Ausbildung abgemildert werden. Dann besteht die Möglichkeit einer historischen Wiederholung (in wie modifizierter Form auch immer): Sollten sich im Gefolge der demographischen Entwicklungen des Erwerbstätigen-Nachwuchses ab Mitte der 80er Jahre die Zahlen der Auszubildenden und Arbeitskräfte im Verhältnis zu den angebotenen Ausbildungs- und Arbeitsplätzen wieder verknappen - was freilich eine nicht abzusichernde Annahme über Stabilität oder Zunahme des gesamtgesellschaftlichen Beschäftigungsvolumens voraussetzt, also nur eine Möglichkeit neben anderen darstellt, - dann könnten die Betriebe mit Jugendlichen-Ausbildung bzw. mit den in Jahren zwischen 1974 und etwa 1982 ausgebildeten Jungfacharbeitern wieder ähnliche Probleme bekommen wie in den 60er Jahren: Schwierigkeiten, jugendliche Schulabgänger für diese Ausbildung zu rekrutieren einerseits, und Schwierigkeiten, die Facharbeiter aus der Jugendlichen-Ausbildung der zweiten Hälfte der 70er Jahre im Betrieb zu halten andererseits. Die Erfolgsträchtigkeit dieses Implementationstyps muß also als offen bezeichnet werden.



Teil C: Ausblick und bildungspolitische  
Schlußfolgerungen



## I. Zur zukünftigen Entwicklung

Die seit Mitte der 70er Jahre forcierte Nutzung der neuen Ausbildungsberufe in den beiden untersuchten Branchen deutet auf eine Tendenzwende in der Qualifizierungspolitik der Betriebe hin. Aber so, wie in der Vergangenheit die lange Zeit nur zögernden und insgesamt eher geringen Veränderungen in den Ausbildungsaktivitäten der Betriebe nicht als substantielle und dauerhafte Immobilität mißverstanden werden durften, da sich über längere Zeit hinweg in wichtigen Bedingungen die spätere Umorientierung von Anlernung zu Ausbildung bereits vorbereitete, so sollte auch die jetzige Forcierung nicht a priori für die kommenden Jahre fortgeschrieben werden.

Die zukünftige Entwicklung der Nutzung der untersuchten Ausbildungsberufe hängt von einer Reihe von Entwicklungstrends ab, über die sich - in unterschiedlichem Ausmaß - prognostische Aussagen treffen lassen:

- o von der Entwicklung des Bedarfs der Betriebe an Facharbeitern sowie der Entwicklung der externen und internen Bedingungen ihrer Beschaffung durch Ausbildung und ihrer Einschleusung in die Produktionsbelegschaften (Abschnitt 1);
- o von der Entwicklung der externen und internen Bedingungen der Beschaffung von qualifiziertem Produktionspersonal durch Anlernung (Abschnitt 2); und
- o von der Entwicklung von Qualifizierungsformen z w i s c h e n Anlernung und Ausbildung und den Bedingungen ihrer Nutzung (Abschnitt 3).

# 1. Die Entwicklungsperspektiven der immanenten Bedingungen zukünftiger Nutzung von Ausbildung

Die immanenten Entwicklungstendenzen von Ausbildung für Produktionstätigkeiten werden von betrieblichen Interessenkonstellationen sowie deren Realisierungsbedingungen bestimmt, die sich für Jugendlichen- und Erwachsenen-Ausbildung zum Teil unterschiedlich darstellen.

(1) Es gibt gute Gründe für die Annahme, daß das generelle Interesse der Betriebe an Ausbildung auch weiterhin bestehen wird. Der objektive Druck, die "personalwirtschaftlichen" Vorteile von ausgebildetem Produktionspersonal zu nutzen, wird - so versichern die personalpolitischen Experten aller untersuchten Betriebe - auch in Zukunft nicht abnehmen. Die wesentlichen Bedingungen dieses objektiven Drucks, welche in den Kapiteln I und II von Teil B ausführlich analysiert wurden, dürften auf absehbare Zeit voll erhalten bleiben. Vor allem sind bei schrumpfendem oder stagnierendem Umfang der Gesamtbeschäftigten-Zahl und weiteren rationalisierungsbedingten technologischen und arbeitsorganisatorischen Neuerungen auch weiterhin oder sogar zunehmend umsetzungsbedingte Anpassungsnotwendigkeiten der Produktionsbelegschaften zu erwarten, die das betriebliche Interesse an Facharbeiter-Qualifikation weiter erhöhen werden. Aber auch die anderen analysierten Faktoren eines (wachsenden) Interesses der Betriebe an Facharbeiter-Qualifikation bzw. an Ausbildung als Form ihrer - zuverlässigen, quantitativ flexiblen - Erzeugung werden wirksam bleiben, wenn nicht sogar sich verstärken. Von der Seite des Bedarfs her werden also Tendenzen der Aufrechterhaltung oder sogar Steigerung der derzeitigen Ausbildungsquanten gestützt, zumindest mittelfristig.

Auf der Basis dieses gemeinsamen Nenners eines grundsätzlichen Interesses aller Betriebe an Ausbildung werden die tatsächlichen Entwicklungen in den verschiedenen Betrieben allerdings insoweit mit erheblichen Unterschieden verlaufen, als die mit der Einführung oder Fortführung von Ausbildung verfolgten Zielsetzungen verschieden sind:



Wie in den Betriebsmonographien gezeigt, beabsichtigen einige Betriebe, Ausbildung vor allem zur Auffüllung des Rekrutierungspools für untere Führungskräfte zu nutzen, also insgesamt quantitativ und/oder zeitlich zu begrenzen. Da für eine solche - dauerhafte oder vorübergehende - Nutzung für die (Vor-) Qualifizierung von unteren Führungskräften gewisse Selektionsmöglichkeiten für unabdingbar gehalten werden, muß allerdings das Ausbildungsvolumen immer größer sein als die Zahl der für die intendierte Verjüngung und qualifikatorische Verbesserung des Personals der unteren Führungsebene erforderlichen ausgebildeten Arbeitskräfte.

Andere Betriebe planen darüber hinaus, auch die Arbeitsplätze von Erst- und Zweitleuten an den Anlagen und vergleichbare Arbeitsplätze anderer Einsatzbereiche dauerhaft mit ausgebildeten Produktionsarbeitern zu besetzen. Maximal zählen hierzu alle Arbeitsplätze in der Produktion, für die heute Facharbeiterlöhne zu bezahlen sind. Da diese Quote dauernd in Bewegung ist - in der Vergangenheit mit per saldo eindeutig steigender Tendenz - lassen sich auch daraus nur mit Vorbehalten Aussagen über das Volumen der zukünftigen Ausbildungsaktivitäten ableiten.<sup>1)</sup>

Dabei unterscheiden sich die Verhältnisse in einzelnen Teilbereichen - sowohl im Ausgangsniveau wie auch in der Veränderungsrate - erheblich voneinander, so daß die globale Tendenz für einen Betrieb in gewisser Weise bereits einen abstrakten Durchschnitt von mehreren Einzelentwicklungen darstellt.

Die Angaben der Betriebe dazu, für welchen Prozentsatz des Produktionspersonals Ausbildung nötig oder auch nur wünschenswert erscheint, variieren deshalb auch beträchtlich: Auf die gesamte Produktionsbelegschaft des jeweiligen Betriebs bezogen, bewegen sich die Schätzwerte der befragten Experten zwischen 15 und 50 %; für einzelne Teilbereiche reicht die Quote des auszubildenden

---

1) Vorsichtige Experten in einzelnen Betrieben ließen sich u.a. deshalb auch gar nicht zur Angabe irgendwelcher Schätzwerte der zukünftigen Auffüllung der Belegschaften mit Facharbeitern verleiten; allenfalls wurden die heutigen Verhältnisse als unterer Plafond bezeichnet, unter den man in Zukunft keinesfalls absinken werde.

Produktionspersonals bis unter die 10%-Marke, aber auch bis nahezu 100 %. <sup>1)</sup>

(2) Die vergangene Entwicklung zeigte, daß betriebliche Interessen an Ausbildung u.U. latent bleiben, wenn nicht bestimmte Bedingungen ihre Realisierung begünstigen.

Für die zukünftige Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsaktivitäten ist also auch von Bedeutung, ob und in welcher Weise die Faktoren, die den derzeitigen Aufschwung der Jugendlichen-Ausbildung begünstigen, weiter fortwirken bzw. evtl. zusätzliche Einflußgrößen ins Spiel kommen werden. Zentral hierfür sind

- o Rekrutierungsmöglichkeiten,
- o ausbildungsorganisatorische Voraussetzungen in den Betrieben,
- o und das Ausmaß, in dem die Probleme der Implementation von Facharbeiter-Einsatz gelöst sind bzw. lösbar sein werden.

---

1) Es muß darauf hingewiesen werden, daß diesen Angaben im Regelfall keine originäre Erfassung des jetzigen oder gar Prognose des zukünftigen Qualifikationsbedarfs zugrunde liegt, sondern eine einfache Hochrechnung von augenblicklichen Qualifikationsstrukturen, wie sie vor allem durch die Lohneingruppierung der Belegschaften indiziert sind. Dieses Verfahren wird von den Betrieben zum einen herangezogen, um den Problemen der Bestimmung und empirischen Erfassung von Qualifikationsveränderungen auszuweichen, denen auch intime Kenner betrieblicher Verhältnisse ausgesetzt sind; zum anderen legen lohnpolitische Eingruppierungsgrundsätze die tautologische Gleichsetzung von Eingruppierungs- und Qualifikationsniveaus nahe. Insofern deutliche Korrespondenzen von Einkommens- und Qualifikationsstruktur nicht zu leugnen sind und andere empirische Zugriffsmöglichkeiten fehlen, mag dieses Verfahren zumindest für erste Anhaltspunkte ausreichen. Wie fragwürdig es - vor allem bei langfristigen Betrachtungen - dann aber doch ist, zeigen z.B. widersprüchliche Aussagen, in denen auf der einen Seite eine deutliche Zunahme von qualifikationsintensiven Bereichen unterstellt wird, auf der anderen Seite jedoch von einer Perpetuierung der gegenwärtigen Lohnstruktur ausgegangen wird.

(a) Die demographischen und Arbeitsmarkt-Entwicklungen der nächsten Jahre werden die seit 1974/75 eingetretene bzw. offensichtlich gewordene Situation am Ausbildungsstellenmarkt im Prinzip perpetuieren. Die weiterhin in das Erwerbsleben eintretenden geburtenstarken Jahrgänge und das unzureichende Angebot an Ausbildungsplätzen werden es den Betrieben auch in Zukunft - bis etwa Mitte der 80er Jahre - leichter machen, Jugendliche für die Ausbildung in Produktionsberufen zu gewinnen.

Möglicherweise werden sich infolge mehrjähriger Praxis der Ausbildung für Produktionstätigkeiten auch gewisse Gewöhnungseffekte bei Jugendlichen, Eltern und sonstigen für Ausbildungsentscheidungen relevanten Bezugsgruppen einstellen. Zu einer völligen Aufwertung des Images von Hütten- bzw. Chemiefacharbeitern wird es jedoch wegen nicht aufhebbarer wesentlicher Nachteile dieser Berufe - vor allem Schichtarbeit - und vermutlich teilweise anhaltender Probleme und Konflikte beim Einsatz junger Facharbeiter in Angelernten-Bereichen wohl kaum kommen.

So ist denn auch längerfristig bei der nach etwa 1985 einsetzenden Verminderung der zur Verfügung stehenden Jugendlichen (möglicherweise) bis unter den gesamtwirtschaftlichen Bedarf an Facharbeiternachwuchs (wieder) mit wachsenden Schwierigkeiten der Betriebe zu rechnen, ausreichend Jugendliche für die Ausbildung in Produktionsberufen zu rekrutieren. Abgesehen vom heute nur schwer voraussagbaren Volumen einer solchen möglichen "Facharbeiterlücke" wird ihre Auswirkung auf die Realisierbarkeit von Jugendlichen-Ausbildung von betrieblichen Gegenmaßnahmen abhängen, die sowohl in verfeinerten Techniken der Einsteuerung von Jugendlichen schon bei der Berufswahl als auch in kompensatorischen Gratifikationen zum Ausgleich von belastenden Arbeitsbedingungen etc. bestehen können.

(b) Die für die Zukunft zu erwartende Entwicklung der ausbildungsorganisatorischen Bedingungen innerhalb der Betriebe dürfte dagegen die Kontinuität der Ausbildung für Produktionstätigkeiten fördern. So drängt die - vor allen im Großbetrieben - von ver-

schiedenen Instanzen aus unterschiedlichen Gründen <sup>1)</sup> verfochtene Politik, die Reduktion der in verwaltungs- und technisch-handwerklichen Berufen angebotenen Ausbildungsmöglichkeiten durch vermehrte Ausbildung in Produktionsberufen zu kompensieren, zu deren Fortführung bzw. Vermehrung, wo sie bisher schon praktiziert wurde, bzw. zur Neueinrichtung, wo dies bislang noch nicht der Fall ist.

Im Prinzip sind einer Ausweitung Grenzen gesetzt, die in den ausbildungs-institutionellen Voraussetzungen der betrieblichen Ausbildung allgemein und solcher für Produktionstätigkeiten im besonderen liegen. Gegen eine allzu große Expansion sprechen die dem Ausbildungswesen - nicht zuletzt aufgrund langer Regelstrecken des Qualifizierungsprozesses - innewohnenden Trägheiten. Bei der Neueinrichtung oder auch Umwidmung von Ausbildungsplätzen für Produktionsberufe kommt hinzu, daß, um spezifischen Erfordernissen der praktischen Ausbildung Rechnung zu tragen, relativ viel organisatorischer Vorlauf und zum Teil erhebliche Finanzmittel benötigt werden. Damit dauert es nicht nur verhältnismäßig lange, bis Ausbildung für Produktionstätigkeiten neu institutionalisiert ist, sondern der "Bremseffekt" von knappen Ausbildungsplätzen drückt die realisierbare Ausbildungsquote tendenziell stärker als bei herkömmlichen industriellen Ausbildungsberufen. Nur vorübergehend nutzbare Ausbildungskapazitäten aufzubauen, verbietet sich deshalb nahezu von selbst. Zudem haben Erfahrungen mit Bedarfsüberdeckungen - z.B. in naturwissenschaftlichen Berufen in der Chemischen Industrie - die Leiter der Ausbildungsabteilungen vorsichtig gemacht. Sie streben angesichts der Ungewißheit der langfristigen Bedarfsentwicklungen und Rekrutierungsmöglichkeiten und

---

1) Die Personalabteilung steht unter dem - zum Teil durch die Arbeitnehmervertretung vermittelten - Druck der Belegschaft sowie der Arbeitsverwaltung und sonstiger öffentlicher Instanzen, für die Jugendlichen der Region Ausbildungsplätze bereitzustellen; und die Ausbildungsabteilung hat ein Interesse an der vollen und kontinuierlichen Auslastung ihrer Kapazitäten.

angesichts von nur relativ schwer umzuwiddenden Ausbildungskapazitäten bei Produktionsberufen noch mehr als sonst eine Verstärkung der jährlichen Ausbildungsquanten an, d.h. eine möglichst starke zeitliche Streckung des insgesamt zu deckenden Bedarfs (Nachholbedarf plus Ersatzbedarf) über den überschaubaren Planungszeitraum. Diese Tendenzen einer eher vorsichtigen Mengenzpolitik im Interesse der Vermeidung eines Aufbaus von - fachspezifischen, d.h. an die Nutzung für Produktionsberufe gebundenen - Überkapazitäten des Ausbildungswesens begünstigen tendenziell die längerfristige Fortführung der Ausbildung in quantitativ gemäßigtem Umfang.

(c) Solchen Tendenzen wirkt jedoch offensichtlich - neben der absehbaren Verschlechterung der Rekrutierungsmöglichkeiten ab Mitte der 80er Jahre - die damit zusammenhängende Entwicklung der Bedingungen der Einspeisung von jungen Facharbeitern in Angelernten-Einsatzbereiche entgegen: Wie bereits an anderer Stelle ausführlicher dargestellt, können die Betriebe den Ausbildungs- und Arbeitsplatzmangel der gegenwärtigen Jahre nicht nur für vermehrte Rekrutierung von Jugendlichen für Ausbildung nutzen, sondern vermutlich auch für die Durchsetzung des Ersteinsatzes von jungen Facharbeitern auf vergleichsweise niedrigem Niveau und damit auch und vor allem für die - kurzfristige - Reduktion von Problemen mit den vorhandenen qualifizierten Angelernten. Da sich diese Chancen mit einer Verknappung des Angebots auf dem Jugendlichen-Teilarbeitsmarkt wieder verschlechtern werden, bestehen neben den analysierten Verstärkungstendenzen auch starke Tendenzen zu einer zunächst eher kurzfristig ausgelegten Forcierung der Ausbildungsaktivitäten, um über den Nachhol- und Ersatzbedarf hinaus Facharbeiter "auf Vorrat" zu beschaffen und eventuell später, bei sich verschlechternden Bedingungen, die Ausbildung wieder reduzieren oder vielleicht sogar ganz einstellen zu können.

Diese beiden Überlegungen - die Planung von kontinuierlicher, quantitativ eher vorsichtig bemessener Ausbildung oder von kurzfristig quantitativ möglichst umfangreicher, längerfristig aber

eventuell stark reduzierter Ausbildung - existieren in den untersuchten Betrieben vielfach nebeneinander her, allerdings in deutlich unterschiedlichem Mischungsverhältnis. Über die Branchen saldiert bedeutet dies, daß die kontinuierliche Fortführung der Ausbildung von Jugendlichen gesichert (oder, vorsichtiger ausgedrückt, zumindest geplant) ist, daß aber die quantitative Entwicklung offen ist.

(3) Innerhalb der generellen Entwicklung wird die Ausbildung von Erwachsenen eine Sonderrolle spielen.

In Betrieben, wo Erwachsenen-Ausbildung bislang bereits praktiziert wird, ist nach den vorliegenden Planungen der Personal- und Ausbildungsleiter für die nächsten 3 - 5 Jahre mit einer Fortsetzung zumindest im bisherigen Umfang zu rechnen; zum Teil sind sogar erhebliche Aufstockungen parallel zur Ausweitung der Jugendlichen-Ausbildung beabsichtigt. Ursache hierfür ist zum einen ein Fortwirken der Intention, Konflikten zwischen erwachsenen Angelernten und Jung-Facharbeitern in der Produktion die Spitze zu nehmen und damit den Einsatz von Jung-Facharbeitern zu erleichtern. Zum anderen spielen aber auch bestimmte Bedarfsüberlegungen eine wesentliche Rolle, nach denen durch Jugendlichen-Ausbildung kurzfristig nicht die benötigten Quanten an Erstleuten und Führungskräften beschafft werden können; diese - vorübergehende - Deckungslücke soll mittels Ausbildung von erwachsenen angelernten Produktionsarbeitern gefüllt werden.

Auf diese genannten Komplementär-Funktionen für Jugendlichen-Ausbildung scheint sich die Ausbildung von Erwachsenen mittlerweile zunehmend zu konzentrieren. So wurde beim Expansionsschub der Jugendlichen-Ausbildung Mitte der 70er Jahre nirgends Erwachsenen-Ausbildung neu installiert. Dies verweist recht deutlich auf die Verbundenheit der Erwachsenen-Ausbildung mit der Implementierungsperiode, wenn auch eine spätere Nutzung mit veränderter primärer Zielsetzung damit nicht ausgeschlossen ist.

Bleibt es in Zukunft bei dieser Beschränkung der Erwachsenen-Ausbildung auf Betriebe, welche bereits über eine entsprechende Tradition verfügen, dann dürfte sie bei gleichzeitiger Ausbreitung

der Jugendlichen-Ausbildung insgesamt an Bedeutung verlieren, da die in den Angelernten-Belegschaften vorhandenen Qualifizierungspotentiale sukzessive ausgeschöpft werden und damit immer weniger noch zur Ausbildung geeignete und gewillte Arbeitskräfte übrigbleiben.

Dem werden allerdings die für die kommenden Jahre absehbaren Möglichkeiten der Betriebe entgegenwirken, in größerem Umfang junge, handwerklich oder sogar industriell vorqualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren und als Angelernte zu beschäftigen, welche mittel- und langfristig quantitativ und qualifikatorisch verbesserte Reservoirs für Erwachsenen-Ausbildung darstellen werden. Ob daraus tatsächlich ein (Wieder-) Anstieg der Erwachsenen-Ausbildung in späteren Jahren resultieren wird, hängt naturgemäß vor allem von dem Umfang ab, in dem solche potentiellen zukünftigen Ausbildungskandidaten jetzt rekrutiert werden; das bedeutet, daß - soweit absehbar - von diesen Entwicklungen in der Hüttenindustrie mit ihren schrumpfenden Beschäftigungszahlen weniger Wachstumsimpulse ausgehen werden als in der Chemischen Industrie, die derzeit zumindest ihren Ersatzbedarf aus solchen Berufswechslern decken kann und mittelfristig vielleicht insgesamt wieder expandiert.

Während von diesen Tendenzen nur das *r e l a t i v e* Gewicht der Erwachsenen-Ausbildung berührt wird, könnte sie von folgenden Entwicklungen grundsätzlich in Frage gestellt werden: Wo ausgebildete Jung-Facharbeiter einmal den gesamten Nachwuchs an qualifiziertem Produktionspersonal zu stellen in der Lage sein sollten, werden die Betriebe über die Reduzierung oder gar Aufgabe der Erwachsenen-Ausbildung entscheiden müssen. Dieses Problem wird von den Betrieben nicht grundsätzlich geleugnet, jedoch als ein Problem der ferneren Zukunft betrachtet. Deshalb sehen sie sich nicht heute schon zu einer eindeutigen Option genötigt, zumal ihre Politik darin besteht, im Rahmen einer - aus verschiedenen Gründen gebotenen - vorsichtigen Expansion eine gewisse Balance zwischen Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung zu belassen und damit "Überversorgung" und Aufstiegsstau möglichst (lange) zu vermeiden.

Zusammenfassend ist also zunächst festzuhalten, daß Ausbildungen für Produktionstätigkeiten, wo diese bereits etabliert sind, gute Aussichten haben, (zumindest) den überschaubaren Zeitraum bis Anfang/Mitte der 80er Jahre zu überdauern. Dabei sind Schwankungen im Volumen nicht ausgeschlossen, insbesondere Veränderungen des Anteils von Erwachsenen-Ausbildung. Mittel- und längerfristig werden erneute Erschwerung der Rekrutierung von Jugendlichen und daran zum Teil geknüpfte Erschwerung ihrer relativ konfliktfreien Integration in die bestehenden Belegschaften die Aufrechterhaltung der derzeitigen Quanten wieder gefährden - eine Erwartung, die in die Festlegung des Umfangs der derzeitigen Ausbildungsaktivitäten zum Teil wohl schon eingegangen ist. Für eine gewisse Verstetigung der Jugendlichen-Ausbildung sorgen allerdings nicht zuletzt eine Reihe von ausbildungsinstitutionellen und -organisatorischen Trägheitsmomenten, die allzu rasche und heftige Anpassungsreaktionen an veränderte Bedingungen verhindern.

Abschließend ist darüberhinaus festzuhalten, daß sich einer Voraussage entzieht, ob in den untersuchten Branchen weitere Betriebe die Vollausbildung für Produktionstätigkeiten aufnehmen werden. Soweit Kenntnisse über die untersuchten Betriebe hinaus vorliegen, scheint jedoch eine gewisse Ausdehnung der Ausbildung in Produktionsberufen nicht ausgeschlossen. Diese wird allerdings in der Regel vor Betrieben einer bestimmten Größenordnung halt machen, deren durchschnittliche Nachwuchsraten für qualifiziertes Produktionspersonal unter der Mindestzahl liegen, die für eine kontinuierliche Durchführung von Ausbildung notwendig ist; die Grenze dürfte etwa bei Betrieben mit 3000 - 4000 Beschäftigten<sup>1)</sup> liegen, je nach Anteil der Produktionsbelegschaften und Qualifikationsbedarf. In der Chemischen Industrie gibt es eine erhebliche Anzahl

---

1) Bei dieser Beschäftigtenzahl entspricht die jährliche Ersatzquote von qualifiziertem Produktionspersonal in etwa der Stärke einer heute für Produktionsberufe üblichen Auszubildenden-Gruppe, wenn ein durchschnittlicher Anteil des qualifizierten Produktionspersonals an der gesamten Produktionsbelegschaft bzw. an der Gesamtbeschäftigtenzahl sowie ein normaler Altersaufbau unterstellt werden.



von Betrieben eindeutig unter dieser kritischen Größenordnung; in der Hüttenindustrie hingegen befinden sich, bis auf eine unbedeutende Restgruppe - insbesondere bezogen auf ihren aggregierten Anteil an den Gesamtbeschäftigten der Branche -, auch die übrigen (d.h. die nicht untersuchten) Betriebe in oder über der kritischen Betriebsgrößenklasse.

## 2. Die Entwicklungsperspektiven der immanenten Bedingungen für die zukünftige Nutzung von Anlernung

---

Wie in Kapitel I von Teil B dargestellt, sind für eine effiziente Anlernung von qualifiziertem Produktionspersonal zum einen ausreichende Rekrutierungsmöglichkeiten von hierfür geeigneten Arbeitskräften, zum anderen eine bestimmte Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitsorganisation notwendig, die eine naturwüchsige Qualifizierung während des produktiven Einsatzes auf wechselnden Arbeitsplätzen gestatten. Die Entwicklung beider Bedingungs Bündel bestimmt die immanenten Überdauerungschancen der Anlernung für die kommenden Jahre und damit das Ausmaß, in dem sie weiterhin (bzw. wieder) eine Konkurrenz für Ausbildung darstellt oder aber durch diese ersetzt werden muß.

(a) Die Möglichkeiten der Betriebe, über den externen Arbeitsmarkt bereits vorqualifizierte deutsche Arbeitskräfte für Produktionstätigkeiten zu bekommen, verbessern sich in Gegenwart und absehbarer Zukunft insofern, als in vielen Wirtschaftsbereichen vermehrt auch Fachkräfte freigesetzt werden, die nicht mehr in ihrem ursprünglichen Beruf unterkommen können. Gegenüber der Vergangenheit wird also sicherlich ein größeres und in qualifikatorischer Hinsicht besseres Rekrutierungsreservoir für Anlernung gegeben sein als in der Vergangenheit. Insbesondere dürften die heute zu beobachtende Abdrängung von Jugendlichen auf Ausbildungsplätze im Handwerk, welche ihnen keine dauerhafte Beschäftigung ermöglichen, und - in wesentlich geringerem Umfang - die Verweigerung der Weiterbeschäftigung von Ausgebildeten auch in Industriebetrieben über kurz oder lang zu einer systematischen Auffüllung eben dieses Rekrutierungspools führen, wie das schon für die 50er und 60er Jahre charakteristisch war.

(b) In bezug auf die innerbetrieblichen Voraussetzungen der Qualifizierung durch Anlernung ist durchgängig mit einer weiteren Verschlechterung zu rechnen, wenn auch von unterschiedlichen Ausmaßen der bereits erreichten Defizienz der Anlernung aus und damit im Ergebnis mit unterschiedlich prohibitiver Wirkung. Von besonderer Bedeutung dürfte sein, daß wesentliche personalpolitische Maßnahmen in der Produktion auch weiterhin - direkt oder indirekt - auf eine Ausdünnung der Belegschaften zielen, wodurch, wie in Kapitel I von Teil B ausführlich erläutert, die selbsttätige Qualifizierung im Arbeitseinsatz empfindlich getroffen wird.

Allerdings muß berücksichtigt werden, daß diese Schranken einer naturwüchsigen Qualifizierung ihrerseits unterschiedlich hoch anzusetzen sind, je nachdem, mit welchen qualifikatorischen Voraussetzungen bei den Anzulernenden sie zusammentreffen. Wo (wieder) junge und schulisch sowie handwerklich oder sogar industriell gut vorqualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, mögen weniger große Anlernprobleme entstehen, auch wenn deren innerbetriebliche arbeitsorganisatorische Voraussetzungen sich verschlechtert haben.

Ein weiteres Hemmnis für die Beschaffung von qualifiziertem Produktionspersonal via Anlernung ergibt sich aus der prognostizierten Beschäftigtenentwicklung: Stagnation - wie zumindest zeitweise in der Chemischen Industrie - sowie weitere Schrumpfung - wie in der Hüttenindustrie - reduzieren die für das traditionelle Anlernverfahren unabdingbaren Selektionsmöglichkeiten. Wird der Personalabbau durch totalen oder weitgehenden Einstellungsstop bewältigt, wie das in der Hüttenindustrie schon verschiedentlich über längere Zeit hinweg der Fall war, dann ist der innerbetriebliche Aufstiegs- und Selektionsmechanismus zumindest erheblich gestört; wird dieser längere Zeit von seinen Quellen auf dem externen Arbeitsmarkt abgeschnitten, so wird damit sukzessive dem traditionellen Anlernverfahren eine zentrale Grundlage entzogen.

Es ist also festzuhalten, daß (wieder) günstigere externe Bedingungen für die Anlernung dazu führen können, daß in bestimmten Bereichen - in ganzen Betrieben oder nur in einzelnen Werksteilen - ihre weitere Zurückdrängung aufgehalten bzw. verzögert wird, insbesondere dort, wo ihre Ablösung durch Ausbildung bislang gerade erst angefangen hatte. Daß diese partielle Konservierung der Anlernung zu einer vollen Renaissance führen würde, werden jedoch ihre internen Bedingungen verhindern, die tendenziell eher noch problematischer zu werden versprechen.

Die Betriebe werden also ihre nach wie vor sehr starken Interessen an der Aufrechterhaltung der Anlernung als einer bis zu den anspruchsvollsten Arbeitsplätzen hinführenden - und damit als einer mit Ausbildung koexistierenden und konkurrierenden - Qualifizierungsform eher schlechter denn besser als in der Vergangenheit realisieren können.

Für die mittel- und langfristige Zukunft ist allerdings auch eine grundlegende Verschlechterung der s o z i a l e n Bedingungen der Anlernung zumindest nicht auszuschließen. Genauer: Es ist möglich, daß die oben analysierten spezifischen Probleme der Implementation von Facharbeiterausbildung und -einsatz auch Ausdruck struktureller und damit dauerhafter Probleme der Koexistenz zwischen Ausbildung des einen Teils der Belegschaft und Anlernung eines anderen Teils (und zwischen den damit jeweils verbundenen Formen des Einsatzes von Arbeitskraft) sind:

Auch wenn Betriebe ein eindeutiges Interesse an Facharbeiterqualifizierung und -einsatz haben, besteht dies doch nie für die Gesamtheit der Belegschaft, sondern nur für vergleichsweise kleine Teile derselben. Für eine mehr oder minder große Mehrheit des Produktionspersonals sollen Anlernung und die damit verbundenen Einsatzformen aufgrund ihrer Vorteile erhalten bleiben. Eine Reihe von Überlegungen spricht jedoch dafür, daß aus der Einführung von Ausbildung für die anspruchsvolleren Arbeitsplätze strukturelle Probleme für die Konservierung von Anlernung als vollwertige, d.h. bis zu den anspruchsvollsten Arbeitsplätzen der Produktionsbetriebe

be führende Qualifizierungsform resultieren: Die Ausbildung eines Teils der Belegschaft macht, wie dargestellt, deutlich höhere Ersteinstiege und zudem vergleichsweise raschere Aufstiege für diese Arbeitskräfte notwendig, sowohl in Reaktion auf die Erwartungen dieser ausgebildeten Arbeitskräfte wie auch und vor allem im Interesse der Betriebe selbst, die ihre Ausbildungsinvestitionen durch Einsatz auf solchen anspruchsvollen Arbeitsplätzen nutzen wollen und müssen, um diese nicht durch Entlernungsprozesse zu verlieren. Damit füllt sich über kurz oder lang der Bestand des Betriebes an anspruchsvolleren Arbeitsplätzen mit Ausgebildeten. Die Folge dieser Entwicklung ist, daß Angelernte keine Chancen mehr haben werden, in solche anspruchsvolleren und attraktiveren Positionen aufzusteigen. Damit aber dürfte sukzessive der wesentliche Anreizmechanismus selbsttätiger Qualifizierungsprozesse, wie sie für die Anlernung konstitutiv sind, verlorengehen, und unter den Bedingungen knapper Arbeitsmärkte auch die Möglichkeit, vorqualifizierte und qualifizierungsfähige Arbeitskräfte über lange Zeiten mit Hilfe von Aufstiegsperspektiven an den Betrieb zu binden.

Damit aber würde das System der Anlernung insgesamt, d.h. tendenziell auch für diejenigen Bereiche erodiert, für die Facharbeitereinsatz und -qualifizierung von den Betrieben als fachlich nicht erforderlich angesehen wird.

Es liegt auf der Hand, daß die Betriebe einer solchen, für sie negativen Entwicklung dadurch gegensteuern können, daß sie - wie in der Übergangsphase vielfach als Problemlösung praktiziert - auch weiterhin angelernten Arbeitskräften (wenn auch in quantitativ entsprechend reduziertem Umfang) Aufstiege ermöglichen. Es liegt aber ebenso auf der Hand, daß die Betriebe mit einer solchen Inkonsequenz ihrer eigenen Einsatzpolitik die Ausbildungsmotivation bei erwachsenen Arbeitskräften wie vor allem auch die Rekrutierungschancen von Jugendlichen massiv gefährden würden. Zudem ist anzunehmen, daß eine quantitativ relevante Einschränkung der von Angelernten zu realisierenden Aufstiege auch schon deutlich auf deren Attraktivität zurückschlagen würde. Eine mög-

liche Konsequenz - insbesondere unter den Bedingungen knapper Arbeitsmärkte - könnte dann sein, daß die einfacheren und mittleren Arbeitsplätze nur noch mit solchen Arbeitskräften zu besetzen sind, die als qualifikatorisch nicht entwicklungsfähig, statusschwach und zur Durchsetzung von Aufstiegen nicht fähig gelten (z.B. Ausländer). Das aber würde eine deutliche Polarisierung der Qualifikationsstrukturen und eine zunehmende Undurchlässigkeit der Arbeitsplatzstrukturen bedeuten. Es ist anzunehmen, daß solchen Entwicklungen längerfristig entsprechende technisch-organisatorische Veränderungen folgen, die die Polarisierung der Arbeitsplätze weiter vorantreiben und verfestigen und ihrerseits wieder Polarisierungstendenzen bei den Qualifikationsstrukturen fördern.

Solche Entwicklungen k ö n n e n als letzte Konsequenz aus bestimmten strukturellen Problemen der Koexistenz zwischen zwei Formen der Qualifizierung resultieren, welche entweder eng (der Fall der Anlernung) oder etwas lockerer (der Fall der Ausbildung) mit bestimmten Einsatzformen verbunden sind. Diese Probleme können also die Fortexistenz der Anlernung als einer vollwertigen Qualifizierungsform langfristig gefährden.

### 3. Die Entwicklungsperspektiven von Qualifizierungsformen zwischen Anlernung und Ausbildung

Der Stellenwert von Ausbildung und Anlernung in der zukünftigen Versorgung der Betriebe mit qualifiziertem Produktionspersonal hängt jedoch nicht nur von ihren je spezifischen Beschaffungsleistungen ab, sondern auch vom möglichen Beitrag dritter Rekrutierungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Wie in mehreren Betriebsmonographien erwähnt, wurden in neuerer Zeit neben traditioneller Anlernung und produktionsspezifischer Ausbildung weitere Formen der Qualifizierung für Produktionstätigkeiten entwickelt. Dabei handelt es sich nicht notwendigerweise um absolute Neuentwicklungen; vielmehr lassen manche von ihnen mehr oder minder deutlich Verbindungen zu bestimmten Qualifizierungs-

traditionen erkennen, die zum Teil schon vor Einführung der Vollausbildung bestanden und als deren Vorläufer oder auch Ersatz fungiert haben (vgl. Teil B, Kap. II. 1.).

Die immanenten Entwicklungstendenzen dieser dritten Qualifizierungswege auch nur in groben Umrissen abzuschätzen, ist aus zwei Gründen besonders schwierig: Erstens ist das Interesse der Betriebe an diesen Qualifizierungsformen zum Teil (noch) nicht recht faßbar, weil sie erst zu kurz mit ihnen konfrontiert sind und bislang allenfalls bescheidene praktische Erfahrungen damit gemacht haben. Zweitens erscheint die Durchsetzung dieser Maßnahmen auf bildungspolischer und/oder auf einzelbetrieblicher Ebene (u.a. gegen Gewerkschaft bzw. Betriebsrat und Jugendvertretung) politisch problematisch, so daß darauf bezogene Interessen und Planungen meist nur mit großer Vorsicht geäußert werden.

Folgende Qualifizierungsformen zwischen Anlernung und Ausbildung lassen sich unterscheiden:

- o produktionsspezifische Werkerausbildungen;
- o Qualifizierungsmaßnahmen für Jungarbeiter, die auf Produktionstätigkeiten vorbereiten sollen; und
- o systematisierte und erweiterte Nutzung von Anlernung für die (ergänzende) Qualifizierung von erwachsenen Produktionsarbeitern.

(1) Wie bekannt gab es in den untersuchten Branchen vor Einführung der dreijährigen Ausbildung bereits anerkannte zweijährige Anlernausbildungen (Hüttenjungwerker sowie Chemiebetriebsjungwerker bzw. Chemielaborjungwerker). An diesen sogenannten Werker-  
ausbildungen orientierten sich nun von verschiedenen Seiten Absichten einer Reaktivierung und Modifizierung von Qualifizierungsgängen unterhalb des Niveaus von regulären dreijährigen Ausbildungen. Entsprechende Pläne unterscheiden sich für die Hütten- und Chemische Industrie, nicht zuletzt aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgangslagen, insofern solche Ausbildungsmöglichkeiten in der Hüttenindustrie schon seit langem abgeschafft sind, in der Chemischen Industrie dagegen noch existieren.

In einzelnen Betrieben der Hüttenindustrie gab es - wie bei den Betriebsmonographien im einzelnen dargestellt - zum Untersuchungszeitpunkt Überlegungen verschiedenen Reifegrades, neben der dreijährigen Hüttenfacharbeiter-Ausbildung Qualifizierungsformen anderen Zuschnitts - d.h. mit kürzerer Laufzeit, schmäleren Inhalten und größerer Nähe zum unmittelbaren Produktionsprozeß - für Jugendliche zu installieren. Die auf diese Weise qualifizierten Arbeitskräfte sollten z.T. schwerpunktmäßig in sogenannten Nebenbetrieben an der unmittelbaren Peripherie des Produktionsprozesses (also z.B. am Schrottplatz eines Stahlwerkes oder in der Adjustage am Ende einer Walzstraße) sowie in Betrieben genereller technischer Dienstleistungen (also z.B. im innerbetrieblichen Transport- und Verkehrswesen) eingesetzt werden, z.T. aber auch an den zentralen Anlagen, d.h. im eigentlichen Einsatzfeld von Hüttenfacharbeitern. In dem Betrieb, in dem die Absichten augenscheinlich am weitesten gediehen waren, verfolgte man eine betriebsspezifische Lösung, u.a. auch deshalb, weil überbetriebliche Bemühungen um eine werkerähnliche Ausbildungsmöglichkeit wenig Erfolgsaussichten zeigten.

Zwar liegt schon seit Jahren im sogenannten Montanmodell, das unter Federführung von "Gesamtmetall" entwickelt worden war, ein Konzept unter Einschluß von zweijährigen Ausbildungen vor. Doch hatte dieses Modell immer nur wenig Realisierungschancen, vor allem deshalb, weil die zuständige Gewerkschaft dieses Konzept mit grosser Skepsis betrachtete und dagegen ihren entschlossenen Widerstand ankündigte;<sup>1)</sup> neben einem grundsätzlichen Eintreten für vol-

1) Inzwischen - d.h. zum Zeitpunkt der redaktionellen Überarbeitung dieses Arbeitsberichts - haben sich Arbeitgeber und Gewerkschaft (Gesamtmetall und IG Metall) darauf geeinigt, daß sowohl die Pläne für Stufenausbildung wie auch die für Monoberufe nicht mehr weiter verfolgt werden; bei der Neuordnung der industriellen Metallberufe wird von einem "zeitlichen Rahmen von einer 1-jährigen Grundbildung auf Berufsfeldbreite sowie einer mindestens 2-jährigen Fachausbildung ausgegangen". (Synopsis "Eckdaten zur Neuordnung der industriellen Metallberufe"). Ob damit auch bisher schon bestehende 2-jährige Berufe wegfallen sollen oder nicht, ist damit allerdings noch nicht entschieden, sondern von einer Analyse des Bundesinstituts für Berufsbildung abhängig gemacht worden.

le Ausbildung spielten dabei - ähnlich wie in der Auseinandersetzung um die Stufenausbildung im Elektrobereich - Eingruppierungsprobleme eine wesentliche Rolle.

In diesem Zusammenhang könnten jedoch die Beschlüsse zur Einrichtung und finanziellen Förderung der Ausbildung zum Hüttenwerker gem. § 48 BBiG bedeutsam werden, die im Fühjahr bzw. Sommer 1976 von verschiedenen Industrie- und Handelskammern <sup>1)</sup> sowie dem Arbeits- bzw. dem Wirtschaftsministerium in Nordrhein-Westfalen <sup>2)</sup> gefaßt wurden. Zwar wurden diese verschiedenen Notmaßnahmen zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit von den Ausbildungsleitern der Hüttenindustrie z.T. auch mit Skepsis betrachtet, insbesondere, weil darin eine empfindliche Störung in den erstmals auf breiterer Front erfolgenden Bemühungen gesehen wurde, der dreijährigen Hüttenfacharbeiter-Ausbildung zur allgemeinen Anerkennung bei Jugendlichen, Eltern und den Leitern der Produktionsbetriebe der eigenen Werke zu verhelfen. Im Laufe der Zeit könnte sich aber die Öffnung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung für reduzierte Nutzungsformen wie etwa nach § 48 BBiG doch zu einem Ersatz für fehlende andere ordnungspolitischen Grundlagen von Qualifizierungen unterhalb des Facharbeiterniveaus entwickeln, wenn sich interessierte Betriebe ihrer systematisch bedienen und entsprechende Rekrutierungsvoraussetzungen gegeben sind.

- 
- 1) Vgl. etwa die Ausbildungsordnung für Hüttenwerker gemäß § 48 BBiG aufgrund eines Beschlusses des Berufsbildungsausschusses vom 12. Mai 1976 der Industrie- und Handelskammer für die Stadtkreise Essen, Mülheim (Ruhr) und Oberhausen.
  - 2) Vgl. hierzu die Richtlinien für die Gewährung von Zuschüssen aus Landesmitteln an Betriebe und Einrichtungen der Wirtschaft, die zusätzliche Ausbildungsplätze für Jugendliche ohne Hauptschulabschluß oder ohne gleichwertigen Abschluß bereitstellen (erlassen durch den Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales am 5.3.1976 sowie den Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr vom 28.5.1976 des Landes Nordrhein-Westfalen).



In der Chemischen Industrie, in der die Chemielaborjungwerker- und die Chemiebetriebsjungwerker-Ausbildung die Einführung von dreijährigen Vollausbildungen für Labor- bzw. Produktionstätigkeiten ebenso überstanden haben wie die bildungspolitischen Regelungen des Jahres 1969, welche auf eine Abschaffung von Werkerausbildungen abzielten, strebten die Betriebe mehrere Jahre lang deren Zusammenlegung an. Dies würde ihnen aus mehreren Gründen eine höhere Flexibilität der Ausbildungs- und Einsatzpolitik erlauben: Da dann größere Teile dieser Ausbildung in den Labors stattfinden könnten, würden sich Probleme mit dem Jugendarbeitsschutzgesetz reduzieren; ferner ergäbe sich eine sinnvolle Überbrückungsmöglichkeit für das Jahr zwischen Ausbildungsabschluß und Erreichung des für Schichtarbeit etc. notwendigen Alters von 18 Jahren durch Einsatz im Labor; und außerdem würden Personalbewegungen zwischen Labor und Produktion durch ansatzweise Qualifizierung für beide Bereiche erleichtert. Per saldo könnte also die Beschaffungsleistung von Werkerausbildung für Produktionstätigkeiten erhöht werden. Gleichzeitig würde diese zweijährige Ausbildung trotz dieser partiellen Orientierung auf Tätigkeiten in den Produktionsbetrieben für Jugendliche relativ attraktiv sein, da sie den Auszubildenden p o t e n t i e l l ja auch den Zugang zu Labortätigkeiten eröffnet. Es liegt auf der Hand, daß eine solche Ausbildungsmöglichkeit für einen Teil der qualifizierten Arbeitsplätze in der Produktion eine Konkurrenz für die Vollausbildung zum Chemiefacharbeiter darstellen würde; eine solche Konkurrenz könnte auch die Form einer Stufenausbildung haben.

Bislang konnten diese Bemühungen - ähnlich wie in der Hüttenindustrie - nicht gegen die Gewerkschaften durchgesetzt werden, die sich - gebunden durch mehrere Gewerkschaftstagsbeschlüsse - gegen eine damit mögliche Reaktivierung des zweijährigen Produktionsberufs Chemiebetriebsjungwerker und die damit ver-

bundene Gefahr partieller Substitution der dreijährigen Chemiefacharbeiterausbildung wehrten. <sup>1)</sup>

Die Zukunftsauaussichten für die Nutzung von Werkerbildungen sind durch mehrere Faktoren bestimmt und deshalb uneindeutig. Die ausbildungsinstitutionellen und -politischen Hürden werden sicherlich leichter genommen werden, wo in Gestalt bestimmter noch intakter Vorformen bereits eine gewisse politische Legitimation dafür vorhanden ist, wie dies in der Chemischen Industrie etwa der Fall ist. So oder so bleibt aber die Zustimmung der zuständigen bildungspolitischen Instanzen zentrale Voraussetzung.

Des weiteren hängt die Realisierung der Werkerbildungen von entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten der Betriebe auf den Jugendlichen-Arbeitsmarkt ab. Generell dürfte im Vergleich zur vollen Ausbildung die Attraktivität von Werkerbildungen geringer sein, da zum Stigma einer Qualifizierung für Produktionstätigkeiten noch das einer relativ reduzierten beruflichen Entwicklungsmöglichkeit hinzukommt.

Für die Bedeutung, die die Entwicklung der Werkerbildungen für die Zukunft der (Voll-)Facharbeiterausbildungen haben werden, ist neben dem Bedarfsgesichtspunkt der folgende Sachverhalt relevant:

- 
- 1) Nach Auskunft des Arbeitgeberverbandes der Chemischen Industrie zum Zeitpunkt der redaktionellen Überarbeitung dieses Arbeitsberichts sind diese Pläne nun auch von seiten der Arbeitgeber fallen gelassen worden; zum einen aufgrund der technischen Probleme einer solchen Zusammenlegung, zum anderen aufgrund des entsprechenden politischen Drucks der IG Chemie-Papier-Keramik, und zum dritten aufgrund der mangelnden Brauchbarkeit dieser Qualifikation. Allerdings scheint die 2-jährige Berufsausbildung für den Produktionssektor - d.h. die zum Chemiebetriebswerker - insofern noch ein gewisses Interesse für die Betriebe zu besitzen, als sie für die (von Zeitdauer und Anspruch her reduzierte) Ausbildung von erwachsenen, bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitskräften genutzt werden könnte.

Auch wenn die Werkerbildungen entsprechend ihrer reduzierten Einsatzziele weniger umfassend und anspruchsvoll sind, müssen zu ihrer Durchführung in den Betrieben doch zum Teil ähnliche ausbildungsorganisatorische und -institutionelle Voraussetzungen gegeben sein wie bei der dreijährigen Ausbildung; dies bedeutet, daß - grosso modo - nur dort überhaupt Werkerbildungen installiert werden können, wo auch volle Ausbildung möglich ist. Damit würden mit der Einführung von Werkerbildung also kaum neue Betriebe für die Qualifizierung von Jugendlichen im weiteren Sinne erschlossen werden, sondern allenfalls zusätzliche Bereiche in sowieso für Ausbildung prädestinierten Betrieben. Wahrscheinlich ist jedoch, daß die Werkerbildungen der dreijährigen Ausbildung für Produktionstätigkeiten partiell zur Konkurrenz werden, indem sie als Qualifizierung für bislang durch Vollfacharbeiter zu besetzende Arbeitsplätze genutzt werden und - vor allem - indem sie dem weiteren Vordringen der Vollausbildung Terrain entziehen; auf alle Fälle würden damit die Zuwachsraten von Vollausbildung insgesamt gekappt.

(2) Derzeit erfährt in einem Teil der untersuchten Betriebe eine weitere Form der Nachwuchsbeschaffung eine Veränderung, die auf den unteren und mittleren Teil der Produktionsbelegschaften orientiert ist: die Rekrutierung von Jungarbeitern, ihre Beschäftigung mit einfachsten Arbeiten - etwa Botengängen, Putzen oder Gläser-spülen - in nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz zugelassenen Bereichen, bis sie 18 Jahre alt sind, und ihre anschließende Überstellung in die Produktionsbetriebe.

Diese Form der Arbeitskräftebeschaffung zeigte in ihren Ergebnissen schon lange bestimmte Mängel, insbesondere in Zeiten eines relativ hohen Lehrstellen- und Arbeitsplatzangebots, das für diese Art der Einmündung in das Arbeitsleben außer weiblichen und ausländischen Jugendlichen häufig nur qualifikatorisch schwache Jugendliche übrigließ und diesen zudem hohe Fluktuation ermöglichte, was die Verlässlichkeit dieser Formen der Arbeitskräfte-rekrutierung und -einschleusung schwer beeinträchtigte. Es gab deshalb schon in den 60er und beginnenden 70er Jahren verschiedene Versuche, diese Jugendlichen sozialpädagogisch zu betreuen

und ansatzweise auch qualifikatorisch zu fördern.<sup>1)</sup> Diese Förderung beschränkte sich jedoch zumeist auf Allgemeinwissen, da eine weitergehende fachliche Qualifizierung normalerweise nicht möglich war, zum einen aufgrund des § 28 des Berufsbildungsgesetzes, durch den betriebsspezifische Qualifizierungsformen verhindert werden sollen, zum anderen - was die Qualifizierung für Produktionstätigkeiten anbetrifft - durch das Jugendarbeitsschutzgesetz, das den Aufenthalt von Jugendlichen in fast allen Produktionsbetrieben nur "zu Ausbildungszwecken" zuläßt. In einem Betrieb wurde allerdings (auch im Rahmen der sog. Jungarbeiterstudie) eine Form der Qualifizierung festgestellt, bei der Jugendliche in einem "Einschleusungsbereich", der nicht den Bestimmungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes unterlag, durch mehrmaligen systematischen Arbeitsplatzwechsel plus entsprechender Anlernung etwas breiter als durch traditionelle Anlernung fachlich qualifiziert wurden, bis sie 18 Jahre alt waren; dabei mußte der Betrieb diesen Jugendlichen während dieser integrierten Arbeits- und Qualifizierungsphase normale (Hilfsarbeiter-) Löhne zahlen.

Angesichts dieser Konstellation nun trifft der 1977 in der Chemischen Industrie zwischen den Arbeitgebern und der Gewerkschaft geschlossene Tarifvertrag über die Beschäftigung von Jugendlichen ohne Hauptschulabschluß (vgl. Tarifvertrag für Jugendliche 1977) eine ganze Reihe der dargestellten betrieblichen Intentionen und Interessen. Dieser Tarifvertrag regelt ein- bis maximal zweijährige Beschäftigungsverhältnisse, als deren Ziel genannt wird, den Jugendlichen "Berufsfertigkeiten und Berufsfähigkeiten zu vermitteln, die sie zur Ausübung einer beruflichen Tätigkeit oder zur Begründung eines Berufsausbildungsverhältnisses befähigen oder die sonst ihre Eingliederung in das Berufsleben erleichtern". Zu diesem Zweck sind in den Betrieben nach einem von den beiden Tarifparteien gemeinsam vorgelegten Muster Eingliederungspläne zu

---

<sup>1)</sup> Vgl. hierzu die ausführlichen Darstellungen in der sog. Jungarbeiter-Studie (Drexel, Nuber, v. Behr 1976).

erstellen, in denen eine Reihe von zu durchlaufenden Einsatzbereichen und dabei zu vermittelnden Kenntnissen festgelegt sind.<sup>1)</sup>

Dieser Tarifvertrag hatte einige Vorläufer in Betrieben - darunter auch in zwei der im Rahmen dieser Studie untersuchten Großbetrieben -, wo derartige kombinierte Beschäftigungs- und Anlernverhältnisse entweder voll auf drei Jahre oder - auf der Basis eines Förderlehrgangs der Bundesanstalt für Arbeit - auf zwei Jahre ausgelegt waren. Das eigentliche Ziel dieser Maßnahmen - die Gewinnung von vielseitig angelernten jungen Produktionsarbeitern mit niedrigen Lohnansprüchen - ist in dieser Orientierung am 18. Lebensjahr noch eindeutiger zu erkennen.<sup>2)</sup>

Die Gewerkschaften sahen in der Abschließung eines Tarifvertrages die Chance, die von seiten der Betriebe schon eingeführten Formen der Jungarbeiterqualifizierung in einen allgemein verbindlichen Normenrahmen einzubringen und den ansonsten sich wildwüchsig entwickelnden Bereich solcher Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinheitlichen. Zudem wollte man mit der tarifvertraglichen Regelung dieser Qualifizierungsmaßnahmen den Status der jugendlichen Teilnehmer als normale Belegschaftsmitglieder eindeutig machen - und damit die Jugendlichen voll in den Wirkungsbereich der jeweiligen Betriebsräte bringen. Und schließlich wollte man die Bezahlung der Jugendlichen einheitlich regeln; die Festsetzung auf 90 % der Ausbildungsvergütung für normale Auszubildende im ersten Lehrjahr hat man auf Druck der Arbeitgeber, aber auch des-

- 
- 1) Für die Dauer ihrer Beschäftigung erhalten die Jugendlichen eine Eingliederungsvergütung, deren Höhe für das erste Jahr 90 % der jeweiligen tariflichen Ausbildungsvergütung für das erste Ausbildungsjahr beträgt; dauert das Eingliederungsverhältnis länger als 1 Jahr, so ist die Vergütung von Beginn des zweiten Jahres an so hoch wie die tarifliche Ausbildungsvergütung für normale Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr.
- 2) Zumindest in einem der beiden Betriebe rechnet man damit, daß der durch die Regelung des Tarifvertrags bedingte Fortfall des dritten Jahres kompensiert wird durch das Pflichtberufsvorbereitungsjahr, das in dem Bundesland, in dem dieser Betrieb liegt, für alle Jugendlichen ohne Ausbildungsverhältnis eingeführt worden ist.

halb akzeptiert, weil auf diese Weise ein gewisser Anreiz zur Fortsetzung des Qualifizierungsprozesses im Rahmen einer regulären Ausbildung für die Jugendlichen bestehen bleibt (die Jugendlichen also nicht aus finanziellen Gründen evtl. Ausbildungschancen ausschlagen). Generell hat sich die Gewerkschaft gegen einen Mißbrauch dieser Qualifizierungsmaßnahmen dadurch abgesichert, daß diese Vereinbarung jederzeit kündbar ist.

In dem Ausmaß, in dem dieser Tarifvertrag in Zukunft extensiv genutzt wird, könnte mittelfristig die Form der Beschaffung qualifizierter Produktionsarbeiter durch Anlernung von "irgendwie vorqualifizierten" Arbeitskräften wieder neue Impulse bekommen und damit indirekt in ihrer Position gegenüber der Vollausbildung zum Chemiefacharbeiter gestärkt werden. Diese Entwicklung scheint insbesondere deshalb plausibel, da eine solche systematisierte, verbreiterte und verlängerte Anlernung ja eine deutliche Verbesserung und Rationalisierung sowohl gegenüber der traditionellen Jungarbeiter-Anlernung wie auch gegenüber der Anlernung von fach- und betriebsfremd vorqualifizierten erwachsenen Arbeitskräften darstellt.

Die weitere Entwicklung dieser Form der Beschaffung von Produktionsarbeitern hängt von mehreren Faktoren ab: Zum ersten ist nicht gewiß, ob ihre (neue) institutionelle Grundlage in Zukunft erhalten bleibt, da es sich ja um einen zweiseitig geschlossenen Tarifvertrag handelt: Bei Nichtbewährung aus der Sicht der Gewerkschaften - sei es, daß er von den Betrieben in irgendeiner Weise entgegen den abgesprochenen Zielsetzungen genutzt wird, sei es, daß eine Verknappung des Jugendlichen-Teilarbeitsmarkts ansonsten Ausbildungsplätze leer stehen ließe - könnte relativ kurzfristig eine Aufkündigung der Vereinbarung erfolgen. Zum zweiten ist die zukünftige Nutzung dieser Qualifizierungsform auch abhängig von der Zugriffsmöglichkeit auf die anvisierte Zielgruppe unter den Jugendlichen. Angesichts der zunehmenden Probleme, denen sich Jugendliche ohne Hauptschulabschluß ausgesetzt sehen, überhaupt in Betrieben unterzukommen, mag diese Form des Eintritts in das Arbeitsleben durchaus Zulauf bekommen, wobei ihre Attraktivität durch den offiziellen Charakter der Regelung noch verstärkt

werden dürfte. Drittens spielen die innerbetrieblichen ausbildungsorganisatorischen Bedingungen eine Rolle: Die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen haben nach den - allerdings eher vereinzelten - Informationen aus dieser Untersuchung erhebliche Schwierigkeiten, bei allen beteiligten betrieblichen Instanzen (insbesondere in den Produktionsbetrieben) die nötige Unterstützung für das neue Konzept zu erhalten; für größere Quanten einer solchen systematisierten Jungarbeiter-Qualifizierung scheinen nach wie vor die Möglichkeiten des Einsatzes und der praktischen Qualifizierung durch Mitarbeit, die hier ja dominieren soll, durch die Bedingungen des Produktionsprozesses und das Jugendarbeitsschutzgesetz begrenzt.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß diese Jungarbeiter-Qualifizierung sich aus Attraktivitätsgründen sowie wegen der ausbildungsorganisatorischen Voraussetzungen vor allem auf größere Chemiebetriebe beschränken werden, die zugleich auch für dreijährige Voll- und evtl. für zweijährige Werker Ausbildung prädestiniert sind. Sie werden mit voller dreijähriger Ausbildung kaum in einen direkten Wettbewerb treten; eine indirekte Konkurrenz ist jedoch nicht auszuschließen, da durch eine solche deutlich verbesserte, auf vielen Arbeitsplätzen in mehreren Einsatzbereichen erfolgende Anlernung - einschließlich bestimmter "theoretischer" Unterweisungen und Betreuungmaßnahmen - bestimmte Defizite der Anlernung vielleicht reduziert werden könnten. Dies aber würde es den Betrieben erleichtern, ihr Interesse an der zumindest partiellen Aufrechterhaltung der Anlernung als bis in die Spitzenpositionen führender Qualifizierungsform (neben der Ausbildung) zu realisieren.

(3) Während die bisher genannten Qualifizierungsalternativen zur produktionsspezifischen Ausbildung mit dieser gemeinsam haben, die traditionelle Anlernung zu substituieren oder am Anfang mehr oder minder stark zu verbreitern und zu systematisieren, behält die dritte der hier zu nennenden Qualifizierungsalternativen die Prinzipien der traditionellen, zunächst weitgehend zufälligen Anlernung bei, um sie aber für spätere Abschnitte zu systematisieren und zu verbreitern.

In der Hüttenindustrie wurden solche Qualifizierungsprozesse in Form eines systematischen Arbeitsplatzwechsels in bestimmten Produktionsbereichen für schon länger im Einsatz stehende Produktionsarbeiter festgestellt, die spätere Anlernungen schneller durchlaufen und vor allem auch im je gegebenen Zeitpunkt auf mehreren Arbeitsplätzen einsetzbar sein sollen.

In bezug auf den Qualifizierungsprozeß als solchen bestehen gewisse Parallelen zu der unter (2) skizzierten Form der Qualifizierung von Jugendlichen durch mehrmaligen systematischen Arbeitsplatzwechsel plus entsprechende Anlernungen; die Unterschiede liegen zum einen in dem auf diese Weise qualifizierten Personenkreis, zum anderen in den unterschiedlichen qualifikatorischen Ansprüchen, d.h. im Niveau, auf dem breitere Qualifikationen erworben werden.

Die beobachtete Systematisierung der Anlernung befand sich zum Untersuchungszeitpunkt noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Die ersten praktischen Erfolge veranlaßten die Personalverantwortlichen, ihre Pläne weiterzuentwickeln. Inwieweit dabei die ursprünglich gesteckten Ziele nach Umfang und Tiefe erreicht werden können, lag allerdings noch sehr im Ungewissen. Bei sehr extensiver und intensiver Nutzung könnten durch diese Form der Qualifizierung Qualifikationen für Arbeitsplätze erzeugt werden, für die nach heutiger Übung ausgebildete Hüttenfacharbeiter eingesetzt werden. Entschieden stärker würde eine Realisierung des Konzepts systematischer Anlernung dagegen mit der Ausbildung von Werkern konkurrieren.

#### 4. Fazit: Verschiedenartige Mischzustände als Kennzeichen der Zukunft

---

Abschließend sollen die wichtigsten Entwicklungslinien der verschiedenen Qualifizierungsalternativen zusammengefaßt werden, wobei eine Integration der Einzeltrends unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Beeinflussung versucht wird. Daraus ergeben sich Szenarien möglicher Kombinationen von Rekrutierungs- und Qualifizierungsformen qualifizierten Produktionspersonals, die in Wechselwirkung mit bestimmten zukünftigen Arbeitsplatz- und Be-



schäftigtenstrukturen in den Produktionsbetrieben mit Prozeßfertigung stehen.

Auch wenn im Prinzip alle Qualifizierungsformen gegen alle stehen und bis zu einem gewissen Grade gegeneinander austauschbar sind, so werden die tatsächlichen Entwicklungen doch nicht die ganze Spielbreite möglicher Kombinationen - zumindest nicht mit je gleichem Gewicht - erzeugen. Um sich ein Bild von der zukünftigen Situation machen zu können, ist deshalb eine Gewichtung nach typischen und häufigen bzw. mit höherer Wahrscheinlichkeit auftretenden Konstellationen unbedingt notwendig.

Dabei wird unterschieden zwischen den - mit den bei prognostischen Aussagen über derartige komplexe Sachverhalte immer gebotenen Vorbehalten - kurz- und mittelfristig antizipierbaren Entwicklungen einerseits und den - unter noch größeren Vorbehalten stehenden - längerfristig möglichen Entwicklungen andererseits.

(1) Zunächst soll nochmals kurz auf die voraussichtlichen Entwicklungen der einzelnen Qualifizierungswege im Laufe der nächsten 5 - 8 Jahre eingegangen werden, so wie sich diese darstellen, wenn die jeweils anderen mit berücksichtigt werden. Auf eine nochmalige detaillierte Einzelanalyse verzichtend, sind dabei - stichwortartig zusammengefaßt - folgende Ergebnisse festzuhalten:

- o Für den genannten Zeitraum ist auch bei einer integrierten Betrachtung mit einer Fortentwicklung des eingeleiteten Wandels beim Zugang zu qualifizierten Produktionstätigkeiten durch weitere Expansion der Ausbildung und anschließende Stabilisierung auf dem erreichten Niveau zu rechnen.

Die Ausbildung wird sich also weiter verbreiten mit im einzelnen nicht präzise angebbaren Wachstumsraten. Spätestens mit dem Rückgang der auf dem Jugendlichen-Teilarbeitsmarkt verfügbaren Ausbildungsplatzbewerber wird der Expansionsprozeß aber zum Stillstand kommen; wahrscheinlich ist, daß die Expansion bereits nach den nächsten 3 - 5 Jahren abebbt und ab Mitte der 80er Jahre ein absoluter Rückgang der Ausbildungsaktivitäten eintritt.

- o Einigermaßen sicher scheint auch, daß volle Ausbildung nicht zum alleinigen Zugang zu qualifizierten Produktionstätigkeiten avancieren wird:

Die Zunahme der Ausbildung bedingt zwar zunächst automatisch einen Rückgang der traditionellen Anlernung; doch spricht vieles dafür, daß die Betriebe versuchen werden, sie in nennenswertem Umfang als vollwertige, d.h. bis zu anspruchsvollen Arbeitsplätzen führende Qualifizierungsform zu erhalten.

Auch werden neben Anlernung und Ausbildung weitere Qualifizierungsformen wie Werker-Ausbildungen oder Jungarbeiter-Qualifizierungen verschiedener Art eine Rolle spielen, zum Teil auf Kosten des Anteils, den Anlernung bisher an der Gesamtheit der Qualifizierungsprozesse innehatte, zum Teil auf Kosten des - derzeitigen und vor allem potentiellen - Anteils der Ausbildung.

Zwischen solchen "dritten Wegen" der Qualifizierung für Produktionstätigkeiten und Anlernung sind dabei spezifische Beziehungen erkennbar. Einerseits etablieren sie sich zwar zum Teil gerade auf Kosten der traditionellen Anlernung, andererseits verhelfen sie dieser jedoch auch wieder in etwas modifizierter Weise zu einer gewissen Stabilität: Explizite Vorqualifizierungen oder Ergänzungsqualifizierungen der geschilderten Art können bestimmte Defizienzen der traditionellen Anlernung soweit kompensieren, daß diese - zumindest für spezifische Arbeitskräftegruppen - wieder bzw. noch immer möglich sein werden.

- o Die Entwicklungsbedingungen und -chancen und damit das mittelfristig erreichbare Gewicht dieser "dritten Wege" zwischen Ausbildung und Anlernung ist derzeit noch offen, da in hohem Maß abhängig von zum Teil noch nicht (definitiv bzw. langfristig) getroffenen bildungspolitisch und -administrativ relevanten Entscheidungen verschiedener staatlicher und gesellschaftlicher Instanzen.

(2) In den einzelnen Betrieben sind also in kurz- und mittelfristiger Perspektive Mischformen zwischen zwei oder mehreren Qualifizierungsformen zu erwarten. Im wesentlichen wird es sich dabei um

zwei Kombinationen handeln: Entweder wird die fortbestehende Anlernung ausschließlich durch Vollausbildung ergänzt sein oder durch Vollausbildung und weitere Qualifizierungsgänge wie Werker-Ausbildung, Jungarbeiter-Qualifizierung etc. Eine (partielle) Substitution der Anlernung n u r durch Qualifizierungsgänge zwischen Anlernung und Ausbildung scheint hingegen weniger wahrscheinlich.

Wo überhaupt explizite Qualifizierungsgänge - vor allem Ausbildung, aber auch Qualifizierungsgänge auf niedrigerem Niveau - in die Betriebe Eingang gefunden haben, werden diese Mischzustände in den nächsten 5, vielleicht auch 10 Jahren allein schon deshalb gegeben sein, weil bei jeder Veränderung - selbst bei einer strikten Umstellung der Nachwuchsbeschaffung auf Vollausbildung - während einer "Übergangsphase" für die bereits beschäftigten Produktionsarbeiter die traditionellen Qualifizierungs- und Aufstiegswege des Systems der Anlernung fortbestehen werden. Bereits vorliegende Erfahrungen mit Betrieben, in denen Ausbildung schon länger praktiziert wird und trotzdem die Anlernung als vollwertige Qualifizierungsform nicht verdrängt hat, wie auch erkennbare Absichten enthalten jedoch Hinweise darauf, daß es sich bei dem Mischsystem nicht um ein bloßes Übergangsphänomen handeln muß, sondern hierin ein Strukturprinzip zukünftiger Beschaffung und Nutzung von qualifiziertem Produktionspersonal gegeben sein könnte. Ursache dafür dürften die bereits mehrfach angesprochenen Interessen der Betriebe sein, die Anlernung partiell aufrechtzuerhalten, nicht nur um ihrer immanenten Vorteile willen, sondern auch, um im Fall zukünftiger großer Erschwerung der Ausbildung notfalls auf sie zurückgreifen zu können, und vor allem, um für die Belegschaftsteile, für die weiterhin nur Anlernung vorgesehen ist, zumindest gewisse Entwicklungsperspektiven offen zu halten.

Zu stabilen Dauereinrichtungen versprechen diese Mischsysteme aber nur unter der Voraussetzung zu werden, daß Rekrutierung und Qualifizierung, erst recht aber der spätere Einsatz der unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräfte relativ isoliert voneinander erfolgen. Dies kann nur in Form von horizontaler Abschottung geschehen, d.h. dadurch, daß sich die verschiedenen Qualifizie-

rungsalternativen - schwerpunktmäßig - auf verschiedene, gegeneinander abgegrenzte Bereiche (z.B. Kernbetriebe des dominanten Produktionsprozesses versus vor- bzw. nachgelagerte Nebenbetriebe) orientieren. Eine vertikale Abschottung dadurch, daß die verschiedenen Qualifizierungen auf unterschiedliche, einander über- bzw. untergeordnete Ausschnitte der gesamten Arbeitsplatzhierarchie eines Produktionsbereichs führen, würde die Anlernung als vollwertige, d.h. auch zu den anspruchsvollsten Arbeitsplätzen führende - Form der Qualifizierung dagegen naturgemäß verunmöglichen.

(3) Auch in langfristiger Perspektive ist es eher unwahrscheinlich, wenn auch nicht ganz unmöglich, daß Ausbildung für Produktionstätigkeiten je wieder ganz eingestellt wird. Zwar fehlen die Voraussetzungen für eine fundierte Prognose über die Zustände in 8 - 10 Jahren und später, doch stützen einige Hinweise eher genereller Natur die Vermutung einer dauerhaften Existenz von Ausbildung in Produktionsberufen, wenngleich in u.U. deutlich reduzierten Quanten.

Vor allem spricht die Annahme eines mindestens gleichbleibenden, wenn nicht weiter wachsenden Qualifikationsbedarfs und einer Irreversibilität des Defizitär-Werdens der Anlernung in wesentlichen Punkten für eine solche Vermutung. Selbst wenn weitere Automatisierungs- und Personalrationalisierungsprozesse den Anteil bzw. die absoluten Quanten der mit gestiegenen Qualifikationsanforderungen konfrontierten Produktionsarbeiter reduzieren sollten - was durchaus möglich erscheint, - so dürfte doch ein "Kern" eines solchen Bedarfs bleiben, vor allem für die unteren Führungspositionen und die dafür notwendigen Selektionspools; solange nicht völlig andere als die derzeitig bekannten Qualifizierungswege existieren und den Betrieben attraktiver erscheinen, muß dieser "Kern-Bedarf" über Ausbildung gedeckt werden.

Außerdem hat die Entwicklung, die einigermaßen verlässlich für die nächsten Jahre unterstellt werden kann - daß nämlich die Ausbildung kurz- und mittelfristig weiter ausgebaut oder zumindest im derzeitigen Umfang gehalten wird -, für die langfristige Entwick-

wicklung selbst wiederum präjudizierende Bedeutung: Die Ausbildung dürfte von dem grundsätzlichen Beharrungsvermögen eines einmal eingeführten und über längere Zeit praktizierten Systems der Versorgung mit Personal profitieren, zumal sie, wie dargestellt, aufgrund spezifischer Verstetigungstendenzen gegen kurzfristige Konjunkturen relativ immun ist. Die Tendenz, an einmal Bewährtem festzuhalten, und äußerliche Gewöhnungseffekte tragen also zur dauerhaften Etablierung von Vollausbildung bei; aufgrund einer mehrjährigen konsequenten Praxis wird sich der gesamte Betrieb zunehmend auf die selbstverständliche Weiterexistenz dieser Form der Versorgung mit Personal eines bestimmten Qualifikationsprofils einstellen: vom Ausbildungswesen angefangen über personalwirtschaftliche Instanzen bis hin zu den Leitungen der Produktionsbetriebe und den Abteilungen, die die technologische und arbeitsorganisatorische Gestaltung des Produktionsprozesses entwickeln.

Damit aber verändern sich dann nicht nur die personalpolitischen Mechanismen der Rekrutierung, Qualifizierung und Einschleusung von qualifiziertem Produktionspersonal, sondern auch die Arbeitsorganisation und im Verbund damit vielleicht sogar technische Einrichtungen. Dabei kann die Möglichkeit, auf bestimmte, für Qualifizierung und Selektion bislang notwendige Arbeitsplätze verzichten zu können, ebenso eine Rolle spielen wie anspruchsvollere Einsatzformen, die durch zunehmend größere Anteile voll ausgebildeter Facharbeiter an den Belegschaften ermöglicht werden. Hält ein solcher wechselseitiger Anpassungsprozeß von technisch-organisatorischer und Arbeitskräftestruktur über eine Strecke von 5 - 10 Jahren an, so dürfte sein Ergebnis später den Verzicht auf Vollausbildung erheblich erschweren.

In einigen (Groß-) Betrieben wird eine solche Wechselwirkung zwischen technisch-organisatorischer und Arbeitskräftestruktur durchaus erkannt und versucht, durch vorausschauende Personalstrukturpolitik störende Selbstbindungen a priori zu vermeiden bzw. zu minimieren. Die Beibehaltung der traditionellen Anlernung bzw. die Hinzunahme von zur Ausbildung alternativen Qualifizierungswegen kann auch in dieser Richtung interpretiert werden.

Soweit jedoch in den nächsten 5 - 8 Jahren keine solchen Veränderungen der Arbeitsorganisation - sei es in Form der geschilderten Anpassungsreaktionen auf ein verändertes Qualifikationsangebot, sei es infolge anderer Bedingungen - erfolgen, dürften die Betriebe bei größerer Erschwerung der Rekrutierung (und damit immer auch: der Implementierung) von jungem Facharbeiter-Nachwuchs ihre Ausbildungsaktivitäten auf den unabdingbaren Bedarf an Führungskräften und deren - größeres oder geringeres - Vorfeld an Produktionsarbeitern beschränken. Im Grenzfall können sie sogar auf Jahre hinaus auf Ausbildung ganz verzichten und von dem "Vorrat" an in den Jahren von Mitte der 70er bis Anfang der 80er Jahre ausgebildeten Facharbeitern zehren, die sukzessive in die Führungspositionen einrücken; eine ähnliche - wenn auch damals wohl unbewußte - Politik der Auffüllung der Belegschaften mit gut (vor-) qualifiziertem Personal in einem besonders günstigen Zeitraum und des anschließenden langjährigen "Lebens von der Substanz" haben sie ja auch in den Jahren nach dem II. Weltkrieg bis Mitte der 60er Jahre bei der Versorgung mit gut vorqualifizierten Angelernten betrieben.

## II. Bildungspolitische Konsequenzen

### 1. Zur bildungspolitischen Bewertung und den objektiven Voraussetzungen der Förderung neuer Ausbildungsmöglichkeiten im Einsatzfeld von Angelernten

(1) Bildungspolitischer Ausgangspunkt der hier vorgelegten Studie war die Frage nach den Bedingungen dafür, daß neue qualifizierte industrielle Ausbildungsberufe in verstärktem Umfang genutzt bzw. in anderen Bereichen überhaupt erst geschaffen werden, um so zusätzliche industrielle Ausbildungsmöglichkeiten für jugendliche Ausbildungsplatzbewerber zu gewinnen. Die Sinnhaftigkeit einer solchen Zielsetzung stand für die Verfasser - angesichts des Dauerproblems der Berufswechsler und des neueren, auch für die kommenden Jahre absehbaren, Problems des Mangels an Ausbildungsplätzen - überhaupt nicht in Frage; sie schien eine besonders günstige Lösungsstrategie für die genannten Probleme der Bildungspolitik zu bieten - problematisch war lediglich ihre Realisierbarkeit (in relevantem Umfang).

Diese Einschätzung hat sich im Verlauf der Durchführung dieser Studie geändert. Anstoß dafür gab die genauere Erkenntnis dessen, was mit der Implementation der neuen Qualifizierungsform Ausbildung in den traditionellen Einsatzbereichen von Angelernten an Veränderungen des Arbeitseinsatzes, der Entlohnung und der Absicherung gegen soziale Risiken - Veränderungen vor allem der Entwicklung dieser Bedingungen im durchschnittlichen Berufslebenslauf - für den weiterhin nur angelernten Teil der Arbeitskräfte verbunden ist oder werden kann:

Die Interessen der angelernten Arbeitskräfte der untersuchten Produktionsbereiche sind durch die Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in der Vergangenheit ohne Zweifel in erheblichem Umfang verletzt worden. Ebenso werden auch heute und in Zukunft - vor allem bei einer Polarisierung der Arbeitsplatzstrukturen und der darauf bezogenen Zugangswege - die Interessen derjenigen Arbeitskräfte verletzt werden, die weiterhin als Ungelernte (auf den einfachsten Arbeitsplätzen) in die Betriebe eintreten und

dort angelernt werden: Alle diese Arbeitskräfte sind nicht nur gegenüber den Facharbeitern, sondern auch gegenüber den Angelernten des status quo ante deprivilegiert, da sie nur noch deutlich reduzierte Möglichkeiten der Kompensation besonders belastender Arbeitsbedingungen und niedriger Einstiegslohne durch allmählichen Aufstieg in bessere Positionen haben werden. Zudem werden sie durch die Konkurrenz von Facharbeitern für den Betrieb ersetzbar, verlieren also an objektiven Voraussetzungen für die Durchsetzung ihrer Interessen dem Betrieb gegenüber.

In etwas anderer Weise gilt dies auch, wenngleich in abgeschwächter Form, für diejenigen unter ihnen, die zu einem späteren Zeitpunkt sich durch Erwachsenenbildung qualifizieren: Für den Preis der (wieder) gewonnenen Aufstiegschancen müssen sie die besonders hohen Belastungen anspruchsvoller Qualifizierungsprozesse neben der Arbeitstätigkeit auf sich nehmen.

Die Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in den traditionellen Einsatzbereichen von Angelernten hat also deutlich negative Konsequenzen für einen bestimmten Teil der Arbeitskräfte. Es ist festzuhalten, daß es sich dabei wahrscheinlich nicht nur um Übergangsprobleme handelt, da die Betriebe ja keine vollständige Besetzung der Produktionsbereiche mit Facharbeitern planen, sondern immer in größerem Umfang Angelernte beschäftigen werden.

Den negativen Konsequenzen für die angelernten Arbeitskräfte stehen positive Konsequenzen für den jugendlichen Arbeitskräftenachwuchs dieser Produktionsbereiche gegenüber, bzw. genauer: für den Teil desselben, der nun nicht mehr den Umweg über das Handwerk nehmen muß:

- o Diesen Arbeitskräften bleiben zum einen die aus solchen Umwegen und anschließendem niedrigen Einstiegsniveau resultierenden Verluste an eigenen Qualifizierungsinvestitionen und (Lebens-)Einkommen erspart, die für den traditionellen qualifizierten Angelernten charakteristisch waren;
- o sie besitzen zweitens eine fachliche Qualifikation, die es ihnen wesentlich besser erlaubt, ohne vorzeitigen Verschleiß die Be-



lastungen zu bewältigen, die aus hoher Arbeitsintensität, Intransparenz komplizierter Produktionsprozesse und vor allem häufigen Umqualifizierungsnotwendigkeiten resultieren;

- o und sie verfügen zum dritten über bessere Voraussetzungen für ihre soziale Sicherung über den gesamten Berufslebenslauf hinweg: Aufgrund der besseren fachlichen Grundlagen ihrer Qualifikation ist ihre innerbetriebliche Mobilität größer und das Risiko, bei notwendigen Umsetzungen aufgrund von Qualifikationsdefiziten abgestuft zu werden, geringer; das Ausbildungszertifikat verleiht ihnen eine gewisse (wenn auch eingeschränkte) Mobilität auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt, vor allem aber besser abgestützte Ansprüche auf Umschulung und Berufsunfähigkeitsrente; und schließlich verfügen sie wahrscheinlich aufgrund ihrer besseren fachlichen Qualifikation, ihrer größeren Mobilitätschancen und schwächerer Konkurrenz untereinander über bessere Voraussetzungen dafür, ihre Interessen an Arbeits- und Entlohnungsbedingungen dem Betrieb gegenüber gemeinsam durchzusetzen.

Für die Interessen dieser Arbeitskräfte bringt also die Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz eine Reihe von deutlichen Verbesserungen, und zwar nicht nur relative Verbesserungen gegenüber ihren Kollegen, die nach wie vor "nur" Angelernte sind, sondern auch gegenüber den traditionellen qualifizierten Angelernten, die früher in vergleichbare Positionen aufgestiegen sind.

Angesichts dieser Konstellation von Konsequenzen, die die Implementation von Facharbeiter-Ausbildung für die Interessen der verschiedenen Arbeitskräftegruppen hat, steht die Bildungspolitik vor einer schwierigen Abwägungsfrage, wenn sie entscheiden soll, ob auch für andere Branchen mit ausschließlichem Angelernten-Einsatz neue Ausbildungsberufe geschaffen werden sollen. Unter den gegebenen Bedingungen müßte sie sich möglicherweise in gesellschaftspolitischer Verantwortung doch gegen eine solche Ausweitung von Ausbildungsmöglichkeiten in

die traditionelle Domäne von Anlernung hinein entscheiden; dies aus zwei Gründen: Bei den gegebenen und projektierten geringen Anteilen der Facharbeiter an den Gesamtbelegschaften kann die Benachteiligung eines Teils der Arbeitskräfte durch Implementation von Ausbildung gewichtiger sein als ihre Vorteile für wenige. Und außerdem ist damit eine gesellschaftspolitisch wenig wünschenswerte Verschiebung der traditionellen Verteilung von besseren und schlechteren Einsatz- und Entlohnungsbedingungen verbunden: Während früher idealtypisch ein und dieselbe Arbeitskraft in ihrer Jugend mit schlechteren, in höherem Alter zumindest teilweise mit besseren Bedingungen konfrontiert war, treffen jetzt schlechtere Bedingungen die Arbeitskräfte einer Gruppe, bessere Bedingungen die einer anderen Arbeitskräftegruppe tendenziell auf Dauer. Dieser Prozeß der Umverteilung von Belastungen und Chancen bedeutet eine sukzessive Polarisierung der Arbeitskräfte dieser Bereiche insgesamt, der den deprivilegierten Teil derselben auf Dauer in betriebliche Randbelegschaften und damit in die gesellschaftliche "Problemgruppe" der Un- und (wenig qualifizierten) Angelernten abdrängt.

Entsprechende bildungspolitische Maßnahmen werden jedoch - wie die Studie ja deutlich gezeigt hat - erst längerfristig wirksam. Für diese Zeitperspektive aber ist - mit der bei prognostischen Aussagen immer gebotenen Vorsicht! - anzunehmen, daß die Bedingungen der Gegenwart verändert sein werden und infolgedessen eine Entscheidung für die volle Respektierung und (ausschließliche) Aufrechterhaltung des traditionellen Systems der Anlernung als einziger Qualifizierungsform gar nicht mehr möglich sein wird:

Zum einen ist anzunehmen, daß auch in den Branchen, deren objektive Bedingungen in Vergangenheit und Gegenwart denen der untersuchten Branchen gleichen, in Zukunft für die anspruchsvolleren Arbeitsplätze irgendeine Form von vorabgeschalteter, breitere Grundlagenqualifikation vermittelnder Qualifizierung auf jeden Fall notwendig sein wird. Diese Annahme beruht auf im Rahmen dieser Studie gewonnenen Einsichten in den engen Zusammenhang zwischen der Zunahme von personalextensivem und -flexib-

lem Arbeitseinsatz ( dem Resultat einer in Hochlohnländern äußerst effektiven Rationalisierungsstrategie ) einerseits und der Zunahme des Bedarfs an breiten, generalisierten und/oder wissenschaftlichen Grundlagenqualifikationen mit hohem Transferpotential andererseits, zumindest für Branchen mit hoher Finanzierungskraft (welche Voraussetzung für kapitalintensive Produktion ist). Hier ist also ein Trend zu sinkenden Beschäftigtenzahlen und wachsenden Qualifikationsanforderungen für einen Teil der verbleibenden Arbeitskräfte wahrscheinlich. Bildungspolitische Konsequenz kann dann nach Meinung der Verfasser nur sein, hier keine betriebsspezifischen und/oder unter Facharbeiterniveau verbleibenden Qualifizierungsgänge entstehen zu lassen, sondern im politischen Vorlauf und auf anspruchsvollem Niveau öffentlich geregelte und normierte Qualifizierungsgänge - eben Ausbildungsberufe - zu installieren.

Zum anderen gibt es bestimmte Evidenzen dafür, daß längerfristig das Resultat der genannten Rationalisierungsprozesse für die Struktur der Arbeitsplätze und -bedingungen sowieso - d.h. tendenziell auch ohne entsprechenden Einfluß durch unterschiedliche Qualifizierung von Arbeitskräften - deren Polarisierung in zwei relativ deutlich voneinander geschiedene Bereiche sein wird, deren einer seinen Arbeitskräften auf die Dauer des Berufslebenslaufs relativ bessere Arbeits- und Einsatzbedingungen sichert, während der andere ein typischer Randbelegschaften-Bereich sein wird. Ein solcher primär arbeitsorganisatorisch und technologisch induzierter Polarisierungsprozeß kann zwar, wie oben skizziert, durch die Zweiteilung der Qualifizierungs- und Zugangswege der Arbeitskräfte noch einmal verstärkt werden. Er kann aber umgekehrt durch eine einheitliche Qualifizierung auf u n t e r e m N i v e a u, wie es die Respektierung und Aufrechterhaltung von Anlernung als einziger Qualifizierungsform durch bildungspolitische Abstinenz in bezug auf die Schaffung von neuen Ausbildungsberufen zur Folge hätte, nicht verhindert werden: Den Betrieben stehen ja in der Weiterbildung wie auch in den Möglichkeiten der Rekrutierung schulisch höher qualifizierter Arbeitskräfte (z.B. Techniker) Möglichkeiten zu Gebote, ihre Arbeitskräfte qualifikatorisch an eine (arbeitsorganisato-

risch induzierte) Polarisierung ihrer Arbeitsplätze anpassen. Im Hinblick auf diesen Gestaltungsverlauf, den die Betriebe sowieso haben, aber scheint die Entwicklung neuer Ausbildungsberufe für den privilegierteren Teil solcher zukünftiger Belegschaften durch die Bildungspolitik zumindest legitim, wenn nicht sogar die bessere Lösung gegenüber der Duldung eines Wildwuchses von betriebsspezifischen Qualifizierungsgängen für Jungarbeiter, Verbesserungen der Anlernung und verschiedenen Weiterbildungsgängen.

Zusammenfassend ist also festzustellen, daß - nach der bildungs- und gesellschaftspolitischen Einschätzung der Verfasser - zwar unter ceteris-paribus-Bedingungen die Schaffung neuer Ausbildungsberufe in anderen Branchen im Interesse der im Übergangsprozeß verdrängten und der bleibenden Mehrheit der Angelernten und damit auch im saldierten und gewichteten Interesse der Gesamtheit der Arbeitskräfte abzulehnen wäre; daß aber infolge bestimmter, zu vermutender längerfristiger Entwicklungen der Einsatzbedingungen und -strukturen dieser Bereiche die Schaffung von Ausbildungsmöglichkeiten für die anspruchsvolleren Produktionstätigkeiten zum einen im Interesse der diese ausführenden Arbeitskräfte notwendig ist und zum anderen den Interessen des deprivilegierten Teils diese Arbeitskräfte keinen wesentlichen zusätzlichen Schaden zufügen wird.

Implizites Ergebnis dieses schwierigen Abwägungsprozesses ist aber auch, daß für die Gesamtheit der Arbeitskräfte der relative Schaden der Implementation von Facharbeiterausbildung und -einsatz umso kleiner und ihr Nutzen umso größer sein wird, je größer der Anteil der ausgebildeten Arbeitskräfte an den Gesamtbelegschaften sein wird.

(2) Nachdem die Frage nach der politischen Wünschbarkeit einer Erweiterung der Ausbildungsmöglichkeiten für bisherige Angelerntentätigkeiten - wenn auch aufgrund einer pessimistischen Gesamteinschätzung und mit Vorbehalten - letztlich positiv beantwortet werden muß, ist nun auf das Problem ihrer Realisierbarkeit zurückzukommen.

Im folgenden wird unter der expliziten Voraussetzung argumentiert, daß die Berufsbildungspolitik sich weitgehend an den objektiven Bedingungen der Betriebe und ihren - manifesten oder latenten - Interessen orientieren muß und daß ihre wesentliche Chance darin besteht, diejenigen manifesten betrieblichen Interessen aufzugreifen bzw. diejenigen latenten Interessen aufzudecken und - unter Umständen mit politischem Nachdruck und flankierenden Maßnahmen - zu verstärken, welche den Interessen der Arbeitskräfte zugute kommen.

Es werden nun kurz zusammenfassend die wichtigsten objektiven Bedingungen genannt, deren Vorhandensein in einer Branche aufgrund der in dieser Studie für die Chemische und die Stahlindustrie - d.h. mit ungesichertem g e n e r e l l e m Gültigkeitsanspruch! - gewonnenen Erfahrungen für eine nähere Überprüfung der Möglichkeiten spricht, neue Ausbildungen in den Betrieben zu implementieren:

- o Es muß sich um eine Branche (oder hinreichend große Teile einer solchen) handeln, die Einsatzbereiche von Angelernten unter Einschluß eines nennenswerten Anteils an qualifizierten Angelernten aufweist.
- o In diesen Einsatzbereichen müssen Qualifikationsdefizite existieren, die ein nachhaltiges Interesse der Betriebe begründen, die Anlernung durch andere Qualifizierungsgänge zu ergänzen. Dies wird unter drei Bedingungen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit der Fall sein:
  - wenn die Arbeitsplatzstruktur sich infolge solcher wie der hier analysierten Rationalisierungsprozesse soweit verändert hat, daß schrittweise selbsttätige Qualifizierung durch Anlernung auf wechselnden Arbeitsplätzen nicht mehr (ausreichend) möglich ist;
  - wenn größere quantitative Veränderungen der Zahl der Produktionsarbeiter (infolge rapider Expansion) oder größere Umbewegungen (infolge umfassender technologischer Umstellungen bzw. Neuinvestitionen wie auch von Stilllegungen und Personalabbau) die quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit der Qualifizierungsform Anlernung überfordern;

- und wenn fundamentale technologische und arbeitsorganisatorische Neuerungen zu einer markanten Zunahme von Arbeitsinhalt und Arbeitsintensität bei einer größeren Gruppe von Arbeitskräften und/oder Veränderungen der Arbeitsteilung führen.

Diese Bedingungen sind, je für sich, vor allem aber gemeinsam, als (erste) Indikatoren für ein mögliches Defizitärwerden der Anlernung und damit für ein latentes betriebliches Interesse an Ausbildung zu werten. Wo solche Bedingungen in vielen Betrieben einer Branche vorhanden sind, dürfte das die Schaffung und Nutzung neuer Ausbildungsberufe begünstigen.

- o Damit das Interesse an neuen bzw. zusätzlichen Qualifizierungsmöglichkeiten auch tatsächlich zu einem Interesse an Ausbildung wird, ist darüber hinaus aber auch notwendig, daß der Bedarf an zusätzlicher Qualifikation nicht (nur) durch Weiterbildung für bereits im Betrieb beschäftigte Arbeitskräfte oder - wichtiger - durch unterhalb des Niveaus der Vollausbildung bleibende Qualifizierungsmöglichkeiten für den Nachwuchs befriedigt werden kann.
- o Ein solches betriebliches Interesse an Ausbildung erst einmal konstituiert, gibt es Bedingungen dafür, daß es sich in betriebliche Initiativen (oder zumindest die Unterstützung bildungspolitischer Initiativen) für die Einführung neuer Facharbeiterberufe umsetzt: Die Einsatzbereiche von Angelernten, die durch Facharbeiter abgelöst werden können, müssen eine hinreichend große Zahl von Arbeitsplätzen mit gleichen oder ähnlichen Arbeitsinhalten umfassen, die einen ausreichend großen (d.h. eine volle Ausbildung erfordernden) Kern von gemeinsamen Qualifikationsinhalten begründen.

- o Für die konkrete Nutzung von neuen Ausbildungen in der betrieblichen Praxis dürfte eine zumindest sehr günstige, wenn nicht notwendige Bedingung ferner sein, daß die wichtigsten der potentiell interessierten Betriebe über entwickelte Ausbildungsabteilungen und entsprechende personelle Kapazitäten für neue Ausbildungsaktivitäten und für die Bewältigung von deren unvermeidlichen sachlichen und betriebspolitischen Problemen verfügen. Das ist dann mit größerer Wahrscheinlichkeit der Fall, wenn Betriebe neben Einsatzbereichen von Angelernten auch über Einsatzbereiche von Facharbeitern traditioneller Berufsrichtungen verfügen, seien es - wie in den untersuchten Branchen - besondere Reparatur- und Instandhaltungsabteilungen, seien es (infolge komplexer Produktionspaletten) Produktionsbereiche mit Arbeitsplätzen, für welche die traditionellen technisch-gewerblichen Ausbildungen qualifizieren.
  
  - o Für das dauerhafte Gelingen der Implementierungsprozesse in der Chemischen und Stahlindustrie waren, wie im Rahmen dieser Studie sehr deutlich geworden ist, zudem bestimmte betriebsexterne und -interne Bedingungen von großer Bedeutung, die den Widerstand gegen Facharbeiterausbildung und -einsatz gemeinsam oder alternativ zu reduzieren geeignet waren. Ob und inwieweit dieses Untersuchungsergebnis auf andere Branchen bzw. Tätigkeitsfelder übertragen werden kann, muß als in hohem Maße offene Frage betrachtet werden; es konnte ja im Rahmen dieser Untersuchung nicht festgestellt werden, ob die in Stahl und Chemie aufgetretenen besonderen Implementationsprobleme einerseits, die Möglichkeiten und Formen der Lösung dieser Probleme andererseits nun Konsequenz ganz singulärer Bedingungen der untersuchten Branchen sind oder aber generelleren Charakter haben.
- Es liegt auf der Hand, daß diese verschiedenen Bedingungen für die Implementation von Ausbildung von unterschiedlicher Bedeutung sind: Sicher haben fundamentale Qualifikationsdefizite größerer Arbeitskräftegruppen, die durch die zur Verfügung stehenden Qualifizierungsformen nicht behebbar sind und infolgedessen ein betriebliches Interesse an Ausbildung konstituieren, ein größeres Gewicht als etwa das Vorhandensein effizienter Ausbildungskapazi-

täten - letztere können die Betriebe ja ggf. schaffen; etc. Es sei jedoch daran erinnert, daß ein solches dominantes und unabwiesbares Interesse der Betriebe an der Implementation von Ausbildung sehr lange nicht (wenn überhaupt in dieser Reinheit) entsteht, vielmehr immer von entgegenlaufenden Interessen sowie der Konkurrenz zweitklassiger Problemlösungsmöglichkeiten gebrochen wird und daß deshalb den letzten Ausschlag in den betrieblichen Optimierungskalkülen oft vergleichsweise nachrangige Faktoren geben dürften.

Deshalb wird man auch nie vom Vorhandensein e i n e r dieser Bedingungen - und sei es auch einer noch so wichtigen - eindeutig auf die Möglichkeit einer erfolgreichen Implementation von Facharbeiterausbildung und -einsatz schließen können. Immer ist das gesamte Spektrum dieser - gewichteten und zueinander in Beziehung gesetzten - Bedingungen abzuklären.

Daneben muß, aus demselben Grund, die Möglichkeit der Existenz zusätzlicher Einflußgrößen, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht sichtbar geworden sind, in Rechnung gestellt und konkret überprüft werden, bevor überhaupt sinnvollerweise Initiativen zur Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld ergriffen werden. Die hier angeführten Bedingungen sind, mit anderen Worten, nur erste Anhaltspunkte, die sich aus der Untersuchung von Bereichen ergeben, deren "Repräsentativität" für andere Bereiche ungeklärt ist.

## 2. Konsequenzen für die Berufsbildungspolitik

Welche Schlußfolgerungen lassen sich nun für berufsbildungspolitisches Handeln aus den Ergebnissen dieser Studie ziehen?

Das folgende, auf die Beantwortung dieser Frage bezogene Resümee kann weitgehend auf bereits dargelegte Zusammenhänge zurückgreifen.



(1) Im Prinzip ist denkbar, daß Berufsbildungspolitik "autonom", d.h. ohne sich am Vorhandensein von betrieblichen Interessen an neuen Ausbildungsmöglichkeiten zu orientieren, neue Ausbildungsberufe schafft und daß deren volle Anwendung für die Ausbildung aller Arbeitskräfte der einschlägigen Betriebsbereiche durch geeignete gesetzliche Maßnahmen staatlicher Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik und/oder durch entsprechende gewerkschaftliche Aktionen erzwungen wird: d.h. die Durchsetzung von Ausbildung als Regelzugang für alle Produktionstätigkeiten.

Eine solche faktische "Ausbildungspflicht" für die einschlägigen Industrien, d.h. die Pflicht, a l l e ihre Nachwuchskräfte auszubilden, hätte für die Interessen der Gesamtheit der irgendwie tangierten Arbeitskräfte erhebliche Vorteile, zumindest nach einer Übergangszeit: Es würde dann keine Angelernten mehr geben und damit auch keine Arbeitskräftegruppe, die durch neu implementierte Facharbeiterausbildung und -einsatz relativ deprivilegiert wird. Es könnte sich das traditionelle lebenszeitliche Aufstiegsmuster des Systems der Anlernung - mit seiner Verteilung von Belastungen und Gratifikationen vor allem nach dem Lebensalter - reproduzieren, aber auf der neuen und wesentlich verbesserten Grundlage einer Ausbildung mit ihren spezifischen Vorteilen für alle Arbeitskräfte.

Damit wären zugleich Voraussetzungen dafür gegeben, bestehenden oder sich entwickelnden Tendenzen der Polarisierung der Arbeitsplatzstruktur entgegenzuwirken: Zum einen erlauben gut und homogen qualifizierte Arbeitskräfte einen weniger im Detail zu planenden Arbeitseinsatz und hohe Austauschbarkeit der Arbeitskräfte, was auch dem Betrieb erhebliche Vorteile bietet und infolgedessen das Interesse an Polarisierung reduzieren kann. Zum anderen dürften gut und gleichwertig qualifizierte Arbeitskräfte einer zunehmenden Polarisierung von Arbeitsbedingungen vermutlich effektiveren Widerstand entgegensetzen, als Arbeitskräfte, die aufgrund ihrer objektiven Voraussetzungen zu einer zumindest partiellen Konkurrenz gezwungen sind.

Eine solch maximale, im Interesse der Arbeitskräfte "ideale" Lösung des Problems von Qualifizierung und Einsatz ist aber unter den gegebenen Bedingungen und in kurzfristiger Perspektive mit hoher Wahrscheinlichkeit politisch nicht durchsetzbar.

(2) Von vordringlicher Bedeutung ist deshalb - unter realistischen, aber nicht nur ganz kurzfristig angelegten politischen Voraussetzungen - sicher eine prohibitive Politik gegenüber allen Qualifizierungsformen, die eine Konkurrenz zur Vollausbildung darstellen, soweit Berufsbildungspolitik auf ihre Installierung und Existenz Einfluß hat oder nehmen kann: Das gesamte Spektrum solcher Qualifizierungsformen - von zweijährigen Ausbildungsberufen über fachlich einschlägige Maßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit für arbeitslose oder sogenannte "berufsunreife" bzw. "behinderte" Jugendliche, bis hin zu "Eingliederungsverhältnissen" - stellt tendenziell (wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß) den Betrieben alternative Möglichkeiten zur Gewinnung qualifizierten Personals zur Verfügung; Möglichkeiten, deren qualifikatorische Resultate sicher nicht so "gut" sind wie die von voller Ausbildung, aber mit Hilfe von Anlernprozessen und eventuellen Weiterbildungsmaßnahmen (die dann ja beide eine wesentlich bessere Basis haben) auf ein Niveau gebracht werden können, das für einen großen Teil der anspruchsvolleren Arbeitsplätze zumindest mittelfristig ausreichend erscheint.

Sowohl für diejenigen Betriebe, die bereits Erfahrungen mit Facharbeiterausbildung und -einsatz und den Problemen ihrer Implementation gemacht haben, wie auch für solche, die größeren Qualifikationsbedarf aufweisen und deshalb in Zukunft potentielle Nutzer von erst noch zu schaffenden neuen Ausbildungsberufen sein könnten, sprechen ja eine Reihe von Vorteilen dieser Qualifizierungsformen unterhalb des Facharbeiterniveaus für diese "kleinere Lösung": Die durch solche Maßnahmen qualifizierten Arbeitskräfte können nur geringere Ansprüche an Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen stellen als Facharbeiter; soweit es sich um Qualifizierungsformen handelt, deren Funktion - gewollt oder ungewollt - ist, durch Erzeugung von Sockelqualifikationen die Anlernung zu erleichtern und zu effektivieren, kann der Betrieb alle Vorteile

von Angelernten-Einsatz wahren (Betriebsspezifität der Qualifikation, daraus resultierende Betriebsbindung und Beschränkung des Anspruchsniveaus<sup>1)</sup> etc.), seinen Qualifikationsbedarf aber doch weitgehend befriedigen. Schließlich spielt bei solchen Qualifizierungsmaßnahmen auch das höhere Lebensalter, das ihre Absolventen haben, eine Rolle: Je näher Jugendliche an das 18. Lebensjahr herankommen, desto mehr verliert einer der wesentlichen Gründe für Ausbildung an Gewicht - das Verbot, jugendliche Arbeitskräfte unter gefährlichen Arbeitsbedingungen einzusetzen. Wenn mit anderen Worten den Betrieben in großen Quanten 17-jährige mit einiger Vorqualifikation zur Verfügung gestellt werden, ist ihr Interesse an Ausbildung wesentlich geringer als wenn sie nur solche Jugendliche rekrutieren können, die sowieso erst drei Jahre später einsetzbar sind.

Alles das bedeutet, daß die Existenz solcher Qualifizierungsmöglichkeiten unterhalb des Niveaus der vollen Berufsausbildung den Druck der objektiven Erfordernisse auf die Betriebe - und damit ihr Interesse - reduziert, Ausbildung einzuführen bzw. in quantitativ relevantem Umfang zu nutzen. Das aber bedeutet in längerfristiger Perspektive, daß damit die Chancen, Ausbildung als Regelzugang zu Produktionstätigkeiten durchzusetzen, auch bei wachsendem Qualifikationsbedarf und bei sich verschlechternden Voraussetzungen dafür, ihn durch traditionelle Anlernung zu decken, sich nicht erhöhen, ja, u.U. sogar weiter sinken würden.

Wenn Berufsbildungspolitik kurz- und mittelfristig an der Vermehrung von Ausbildungsplätzen in bereits vorhandenen wie auch an der Schaffung neuer Berufe interessiert ist - wofür sie auf entsprechende Interessen der einschlägigen Betriebe angewiesen ist, - dann muß sie infolgedessen versuchen, die Installierung und öffentliche Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Facharbeiterniveaus zu verhindern und bereits vorhandene zurückzudrängen. Eine solche Politik begünstigt zugleich ein eventuell vorhandenes bildungspolitisches Interesse daran, langfristig vollwertige Berufsausbildung als Basisqualifizierung für den Eintritt ins Arbeitsleben zu generalisieren.

1) Vgl. dazu Teil B, Kap. II.

(3) Die Konsequenzen für die Schaffung neuer Ausbildungsberufe für solche Industriebereiche, für die heute noch keine existieren, müssen hier nur kurz aufgeführt werden, da alles das, was auf der Basis der Ergebnisse dieser Studie zu den gesellschaftspolitischen Problemen und den objektiven Voraussetzungen eines solchen Schritts gesagt werden kann, bereits im vorangegangenen Abschnitt ausführlich erörtert wurde.

Es seien hier also explizit politische Erfordernisse eines solchen Schrittes genannt, die sich nach Meinung der Verfasser aus den Erfahrungen dieser Untersuchung ergeben:

Zum einen muß sehr genau geprüft werden, ob diejenigen Industriebereiche, bei denen einzelne der oben skizzierten Indikatoren für die Möglichkeit einer Implementation von Ausbildung sprechen, auch tatsächlich eine hinreichend große Zahl von gewichtigen Bedingungen aufweisen, die sowohl das Gelingen dieses Implementationsprozesses wahrscheinlich als auch das Saldo seiner Konsequenzen für die Gesamtheit der betroffenen Arbeitnehmer insgesamt deutlich positiv machen. Für letzteres ist besonders das Volumen der Ausbildungs- und Einsatzmöglichkeiten von Facharbeitern der neuen Berufsrichtungen und dessen quantitative Proportion zu den durch einen solchen Implementationsprozeß in ihren Interessen geschädigten Arbeitskräften von besonderer Bedeutung. Wie bereits ausgeführt, verweist dieser Sachverhalt auf die Notwendigkeit, konkurrierende Qualifizierungsformen zwischen Anlernung und Ausbildung zu verhindern bzw. zurückzudrängen, um den vorhandenen Qualifikationsbedarf der Betriebe in möglichst großem Umfang in diejenige Qualifizierungsform hineinzukanalisieren, die den Interessen der Arbeitnehmer am meisten entgegenkommt -, die volle Ausbildung zum Facharbeiter.

Zum zweiten wären bei der Schaffung von neuen Ausbildungsberufen eine sorgfältige Planung des Implementationsprozesses und die Entwicklung von - direkten oder flankierenden - politischen Interventionen sinnvoll, welche seine besonderen Probleme reduzieren können.

Dabei ist zunächst an die Unterstützung des im Rahmen dieser Studie als besonders konfliktreduzierend analysierten Typs von Implementationsprozeß bzw. seines zentralen Mechanismus zu denken: die Installierung von Erwachsenen-Ausbildung einige Jahre vor Jugendlichen-Ausbildung und die Nutzung der "Schrittmacherfunktion" von Erwachsenen-Ausbildung für die Einführung von Jugendlichen-Ausbildung.

Eine solche Unterstützung könnte z.B. dadurch erfolgen, daß die Vergabe der Förderungsmittel nach dem AFG für die Ausbildung Erwachsener daran gekoppelt würde, daß die Betriebe sich dazu verpflichten, nach einigen Jahren auch Jugendausbildung (in einem bestimmten Mindestumfang) zu installieren.

Es zeigt sich jedoch schon an diesem Beispiel, daß hier der Berufsbildungspolitik mit ihren derzeitigen Kompetenzen Grenzen gesetzt sind.

(4) Ihre Funktion müßte deshalb in bezug auf alle über diese Kompetenzen hinausgehenden Zusammenhänge, in die die Ausbildung bzw. der Einsatz von Facharbeitern hineinwirkt und von der sie beeinflusst werden, die Initiierung und Koordination "flankierender Maßnahmen" anderer politischer Instanzen sein.

Im Rahmen dieser Studie sind ja eine Reihe von solchen Zusammenhängen deutlich geworden. Es seien abschließend noch einmal solche wichtigen Zusammenhänge und die darauf bezogenen Politikbereiche und -Instanzen genannt, die die Berufspolitik bei einer quantitativ relevanten Durchsetzung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz unterstützen können:

Erstens sind hier die Eingriffs- und Einflußmöglichkeiten der Arbeitsmarktpolitik in die insgesamt in einer Branche bzw. einem Betrieb bestehenden Qualifikationsstrukturen zu nennen:

Da diese Eingriffe nach arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten und damit häufig in Orientierung an eher kurzfristigen Zielen erfolgen, sind sie nicht immer mit den langfristigen Zielen der Berufsbildungspolitik abgestimmt. Diese Eingriffsmöglichkeiten, die

zwar zur Kompensation bestimmter Defizite der Berufsbildung geschaffen wurden, bedeuten deshalb nun die Gefahr eines Gegeneinander. Für die hier diskutierte Frage wäre es jedoch - wie die Bedeutung der Erwachsenen-Ausbildung für den Implementationsprozeß zeigt - besonders wichtig, zu einer koordinierten Politik zu kommen.

Auf konkreterer Ebene ist bei einer koordinierten Politik zur Erweiterung oder Schaffung von Ausbildungsmöglichkeiten nicht nur an die eben skizzierte Möglichkeit der Bindung von AFG-Mitteln an betriebliche Zusagen für Jugendlichen-Ausbildung zu denken. Sinnvoll erschiene auch, die Vergabe von AFG-Mitteln für Erwachsenen-Ausbildung an ein bestimmtes Mindestalter der auszubildenden angelernten Arbeitskräfte zu binden, damit die Betriebe zumindest für die Gewinnung von j u n g e n Facharbeitern auf die Ausbildung von Jugendlichen angewiesen sind (d.h., solche nicht auch - mit wenigen zusätzlichen Jahren - über Erwachsenen-Ausbildung bekommen können).

Von insgesamt wesentlich größerer Bedeutung aber wäre die Abmilderung der sozialen Konsequenzen der Implementation von Ausbildung für die vorhandenen angelernten Arbeitskräfte: Da zwischen Facharbeitern und Angelernten in bezug auf ihre soziale Sicherung deutliche Unterschiede bestehen, die (neben anderem) ihren Widerstand gegen die Verschlechterung ihrer traditionellen Aufstiegschancen hervorrufen, würde eine Angleichung - genauer: eine Verbesserung der Absicherung gegen die Risiken des Berufslebenslaufs für die bislang deprivilegierte Gruppe - die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementation neuer Ausbildungsmöglichkeiten wesentlich verbessern.

Ähnliches gilt für das Problem des Lohngefüges, d.h. der Struktur der den Angelernten überhaupt zugänglichen Lohnniveaus wie auch der r e l a t i v e n Abstände von Angelernten- zu Facharbeiter-Entlohnung und -Lohn"karrieren": Eine auf einer genaueren Kenntnis des Verhältnisses von Lohnstruktur und Qualifikationsstruktur basierende gewerkschaftliche Tarif(struktur)politik, die die - über den gesamten Berufslebenslauf summiert: großen - Lohnkostenvorteile von Angelernten-Einsatz für Betriebe deutlich reduzieren würde, dürfte in besonders wirksamer Weise den Widerstand sowohl der Betriebe wie der vorhandenen Angelernten gegen die Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz abschwächen.

Auch von seiten einer mit berufsbildungspolitischen Zielen - und das heißt letztlich: Zielvorstellungen in bezug auf die Struktur der gesamten Arbeiterschaft - abgestimmten Lohnpolitik könnte und müßte also Unterstützung kommen für eine berufsbildungspolitische Strategie, die durch Förderung neuer Ausbildungsmöglichkeiten das Problem der Umwegqualifizierung und ihrer negativen sozialen Konsequenzen nachdrücklich angehen will.





## Anhang I: Tabellen<sup>1)</sup>

Tabelle 1: Die quantitative Entwicklung der Nutzung des Ausbildungsberufs Chemiefacharbeiter

Tabelle 2: Die quantitative Entwicklung der Nutzung der anerkannten Anlernberufe der Chemischen Industrie

Tabelle 3: Die quantitative Entwicklung der Nutzung des Ausbildungsberufs Hüttenfacharbeiter

Tabelle 4: Die quantitative Entwicklung der Nutzung der anerkannten Anlernberufe der Eisen- und Stahlindustrie

Tabelle 5: Die quantitative Entwicklung der Arbeitskräfte der Chemischen Industrie

Tabelle 6: Die quantitative Entwicklung der Beschäftigten der Chemischen Industrie nach Betriebsgrößenklassen

Tabelle 7: Die quantitative Entwicklung der Arbeitskräfte der Hüttenindustrie

### 1) Zusammengestellt nach den Angaben folgender Quellen:

"Berufsausbildung" (Aus der Arbeit der Industrie- und Handelskammern; Lehrlingszahlen und Prüfungsergebnisse); DIHT-Schriftenreihe, Hefte 8, 13, 19, 26, 29, 35, 41, 49, 55, 58, 68, 74, 80, 86, 92 und 99, Bielefeld 1949 - 1965;

Peter Glaser, Daten zur Verteilung von Auszubildenden nach Ausbildungsberufen und Berufsfeldern (1965-1973), Schriften zur Berufsbildungsforschung, Band 37, Hannover 1975;

Berufliche Aus- und Fortbildung 1974 und 1975, BMBW und Statistisches Bundesamt, Bonn/Wiesbaden 1975 bzw. 1976;

Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe und der zuständigen Stellen, Bundesanzeiger vom 17.10.1978;

Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland der Jahre 1955, 1957, 1962, 1972 und 1977;

Statistisches Jahrbuch der Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl, Düsseldorf 1975.

Tabelle 1: Die quantitative Entwicklung der Nutzung des Ausbildungsberufs Chemiefacharbeiter<sup>1)</sup>

Jahr	Ausbildungs- verhältnisse	Chemie- facharbeiter
1949		40
1950		205
1951		216
1952		353
1953		435
1954		472
1955		545
1956		644
1957		726
1958		737
1959		754
1960		703
1961		597
1962		559
1963		512
1964		510
1965		594
1966		705
1967		920
1968		796
1969		987
1970		1129
1971		1106
1972		1025
1973		1125
1974		1124
1975		1356
1976		1705

- 1) Zum Teil unter Einschluß von Ausbildungsverhältnissen von erwachsenen, vorher bereits in der Produktion angelernten Arbeitskräften (Erwachsenen-Ausbildung), soweit diese Ausbildungsverhältnisse in die Lehrlingsrolle eingetragen und von den einzelnen Industrie- und Handelskammern bei bildungsstatistischen Erhebungen gemeldet worden sind.

**Tabelle 2:** Die quantitative Entwicklung der Nutzung der anerkannten Anlernberufe der Chemischen Industrie

Anlern- verhält- nisse  Jahr	In der Produktion		Im Labor
	Chemiebetriebs- jungwerker	Gummibetriebs- jungwerker <sup>1)</sup>	Chemielabor- jungwerker
1947	135	9	227
1948	193	82	485
1949	197	58	388
1950	175	43	330
1951	223	90	463
1952	246	126	653
1953	112	102	844
1954	119	112	902
1955	139	105	1191
1956	142	79	1346
1957	162	61	1624
1958	182	48	1645
1959	81	28	861
1960	131	29	1930
1961	94	16	1895
1962	105	26	1466
1963	28	24	1233
1964	23	28	1332
1965	53	31	1450
1966	74	26	1648
1967	79	15	1794
1968	66	3	1559
1969	36	2	1824
1970	60	-	1898
1971	41	-	1717
1972	35	-	1363
1973	134	-	1296
1974	51	-	1393
1975	80	-	1477
1976	144	-	1333

1) 1972 aufgehoben

Tabelle 3: Die quantitative Entwicklung der Nutzung des Ausbildungsberufs Hüttenfacharbeiter

Jahr \ Ausbildungs- verhältnisse	Hütten- facharbeiter <sup>1)</sup>
1966	86
1967	155
1968	220
1969	276
1970	302
1971	288
1972	231
1973	234
1974	353
1975	597
1976	702

- 1) Zum Teil unter Einschluß von Erwachsenen-Ausbildung, soweit solche Ausbildungsverhältnisse in die Lehrlingsrolle eingetragen und von den einzelnen Industrie- und Handelskammern bei bildungsstatistischen Erhebungen gemeldet worden sind.

Tabelle 5: Die quantitative Entwicklung der Arbeitskräfte  
der Chemischen Industrie

Jahr	Arbeits- kräfte- gruppen	Beschäftigte insgesamt <sup>1)</sup>	Arbeiter
1955		358 000	255 00
1960		453 000	312 000
1965		530 000	346 000
1970		596 000	366 000
1975		583 000	332 000

- 1) Es werden weniger Beschäftigte ausgewiesen als in Tabelle 6, da hier nur Betriebe mit 10 und mehr Beschäftigten erfaßt wurden.

**Tabelle 4:** Die quantitative Entwicklung der Nutzung der anerkannten Anlernberufe der Eisen- und Stahlindustrie<sup>1)</sup>

Anlern- ver- hält- nisse  Jahr	Hochöfner	Martin- u. Elektro- stahlwer- ker	Thomas- stahl- werker	Walz- werker	Insgesamt
	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %
1947	0 -	0 -	0 -	12 100,0	12 100
1948	7 10,1	12 17,4	8 11,6	42 60,9	69 100
1949	18 17,5	14 13,6	15 14,5	56 54,4	103 100
1950	30 12,1	36 14,5	12 4,8	170 68,6	248 100
1951	24 6,9	68 19,5	7 2,0	249 71,6	348 100
1952	8 2,2	73 20,2	1 0,3	280 77,3	362 100
1953	53 11,6	57 12,5	29 6,3	318 69,6	457 100
1954	27 6,6	41 10,0	23 5,6	318 77,8	409 100
1955	29 8,4	37 10,7	25 7,3	254 73,6	345 100
1956	15 5,3	30 10,6	13 4,6	224 79,4	282 100
1957	9 8,3	29 26,6	17 15,6	54 49,5	109 100
1958	16 8,1	38 19,3	19 9,6	124 63,0	197 100
1959	8 5,5	22 15,2	19 13,1	96 66,2	145 100
1960	22 13,6	32 19,7	17 10,5	91 56,2	162 100
1961	23 15,9	26 17,9	18 12,4	78 53,8	145 100
1962	14 11,7	25 20,8	19 15,8	62 51,7	120 100
1963	12 13,9	20 23,3	8 9,3	46 53,5	86 100
1964	10 11,6	14 16,3	13 15,1	49 57,0	86 100
1965	11 11,5	15 15,6	24 25,0	46 49,9	96 100

1) Alle diese Anlernberufe wurden im Jahr 1966 als anerkannte Ausbildungsberufe gestrichen.

Tabelle 6: Die quantitative Entwicklung der Beschäftigten der Chemischen Industrie nach Betriebsgrößenklassen

Betriebs- größen- klasse	insgesamt	1-9	10-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000 u. mehr
Jahr								
1953	329 301	10 601	28 653	19 643	22 497	37 862	33 263	176 782
1955	379 430	10 607	27 514	21 334	24 277	44 008	34 700	216 990
1960	471 501	9 551	27 314	19 843	30 230	52 666	44 378	287 519
1965	545 261	9 993	31 216	23 563	34 704	60 775	48 806	336 204
1970	614 349	8 933	28 169	24 259	34 646	69 702	56 875	391 765
1975	588 846	7 475	27 239	22 777	32 939	60 570	60 152	277 694

Tabelle 7: Die quantitative Entwicklung der Arbeitskräfte der Eisen- und Stahlindustrie <sup>1)</sup>

Arbeits- kräfte- gruppe  Jahr	Beschäftigte insgesamt	Arbeiter
1960	355 000	302 000
1961	366 000	309 000
1962	362 000	303 000
1963	352 000	292 000
1964	352 000	291 000
1965	358 000	294 000
1966	346 000	280 000
1967	327 000	263 000
1968	322 000	258 000
1969	327 000	261 000
1970	334 000	265 000
1971	326 000	255 000
1972	312 000	241 000
1973	316 000	245 000
1974	316 000	246 000
1975	310 000	240 000

- 1) Die Angaben beziehen sich auf die sogenannte hauptbeteiligte Industriegruppe, wobei auch kombinierte Betriebe berücksichtigt werden, sofern das Schwergewicht des gesamten Betriebes - gemessen an der Beschäftigtenzahl - bei der eisenschaffenden Industrie liegt.



## Anhang II

### Die wichtigsten inhaltlichen und organisatorischen Charakteristika der Ausbildungen zum Chemiefacharbeiter bzw. Hüttenfacharbeiter

Die untersuchten Ausbildungen für Produktionstätigkeiten haben Vieles gemeinsam mit jeder anderen Facharbeiter-Ausbildung im Rahmen des sogenannten Dualen Systems, aber doch auch einige Spezifika, insbesondere in der Form der Erwachsenen-Ausbildung (Ausbildung von bereits länger im Betrieb beschäftigten, bislang nur angelernten, erwachsenen Arbeitskräften). Da die Kenntnis der Ausbildungspraxis bei klassischen industriellen Ausbildungsberufen vorausgesetzt werden kann, werden im folgenden vor allem die Besonderheiten der untersuchten Ausbildungen bzw. ihrer Nutzung dargestellt.

Eine weitgehende Übereinstimmung in den wesentlichen inhaltlichen und ausbildungsorganisatorischen Merkmalen der untersuchten Ausbildungen erlaubt dabei meist eine gemeinsame Behandlung beider Ausbildungsberufe.

Die vorgefundenen konkreten Formen von Ausbildungspraxis sind, wie an anderer Stelle ausführlich gezeigt, das Ergebnis langwieriger und komplizierter Prozesse ihrer Implementation, welche gegenwärtig eine gewisse Konsolidierung auch auf betriebsübergreifendem Niveau erreicht haben; deshalb ist eine Zusammenfassung der konkreten Erscheinungen ja auch nur möglich. Das im folgenden gezeigte Bild dürfte aber wohl auch in den kommenden Jahren weiteren Wandlungen unterliegen, - auf entsprechende Ansätze wurde bereits hingewiesen.

#### a) Die Prägung der Ausbildungen durch ihre Ausrichtung auf Produktionstätigkeiten in der großbetrieblichen Prozeßproduktion

In Inhalt und Organisation der Ausbildung schlagen sich prozeßproduktionsspezifische Ausbildungsziele nieder. Wichtige Momente und zugleich augenfällige Abweichungen gegenüber klassischen industriellen Berufsausbildungen bestehen dabei in der Bedeutung von naturwissenschaftlichen Kenntnissen und Verfahrenstechnik so-

wie in relativ hohen Anteilen betrieblicher Praxis.

Die offiziellen Berufsbildungspläne, mehr noch die ausführlichen Lehrstoffsammlungen der Ausbildungsbetriebe zeigen, daß der Inhalt größerer Teile der theoretischen Ausbildung sich auf die naturwissenschaftlichen Grundlagen der Stoffumwandlung in den jeweiligen Produktionsprozessen bezieht. Dabei ist wesentliches Ziel, generelle Einsichten in physikalische und chemische Sachverhalte mit spezifischen Vorgängen bei der Handhabung, Steuerung und Bedienung von konkreten betrieblichen Anlagen in sinnfällige Verbindung zu bringen. Unter den Fertigkeiten und Kenntnissen, die in der Ausbildung zu vermitteln sind, nehmen also Grundfertigkeiten in der Bearbeitung und Behandlung von Werkstoffen einen sehr viel niedrigeren Stellenwert ein als betriebs- und verfahrenstechnische Fertigkeiten und Kenntnisse. Dies ist bei der Ausbildung zum Chemiefacharbeiter noch stärker ausgeprägt als bei der zum Hüttenfacharbeiter.

Die Dominanz betriebs- und verfahrenstechnischer Fertigkeiten unter den Qualifizierungszielen bedingt entweder die Notwendigkeit hoher Anteile der sogenannten praktischen, d.h. in Produktionsbetrieben absolvierten Ausbildung an der Gesamtzeit der Qualifizierung und/oder technischer Einrichtungen zur Simulation von Tätigkeiten an automatisierten Anlagen im Ausbildungswesen.

Großbetriebe der Chemischen Industrie haben in Form sogenannter Ausbildungstechnika solche - sehr aufwendigen - Simulationsmöglichkeiten für ihre Produktionsprozesse geschaffen, bei den Betrieben der Hüttenindustrie (zumindest den untersuchten) gibt es dafür kein Pendant.

Zusätzlich zu den Ausbildungstechnika nutzen Betriebe der Chemischen Industrie für die Ausbildung von Chemiefacharbeitern zum Teil auch ihre sogenannten Lehlaboratorien, über die sie für die Ausbildung von Chemielaboranten und Chemielaborjungwerkern in großem Umfang verfügen.

Ziel der Ausbildung ist außerdem eine relativ breite Qualifikation der Arbeitskräfte, d.h. Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihren Einsatz tendenziell in a l l e n Betriebsteilen ermöglichen.

## b) Formen und Probleme der Organisation der Ausbildung von Jugendlichen

---

In der Konsequenz dieses Ziels einer vielseitigen potentiellen Einsetzbarkeit der Ausgebildeten ist im Rahmen der betriebspraktischen Ausbildung ein Durchlaufen tendenziell aller relevanten Produktionsbetriebe erforderlich. Faktisch erfolgt dies selbstverständlich in exemplarischer Form, indem z.B. jeder Auszubildende einmal in einem Hochofenbetrieb qualifiziert wird, aber nicht in allen Hochofenbetrieben, über die ein Betrieb jeweils verfügt.

Bei der Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter wird die Breite der praktischen Ausbildung dadurch reduziert, daß nach einem etwa halbjährlichen Durchlauf durch je einen exemplarischen Produktionsbetrieb die Fachausbildung auf einen der drei Schwerpunkte Hochofen, Stahlwerk oder Walzwerk konzentriert wird. Auf der Basis umfassender, allerdings eher oberflächlicher Kenntnis der gesamten Palette an Einsatzbereichen werden also fundierte Kenntnisse und Fähigkeiten nur über einen deutlich eingeschränkten Ausschnitt aus diesen Einsatzbereichen vermittelt.

Aus dem umfassenden Charakter der betriebspraktischen Ausbildung ergeben sich für die Ausbildung von Jugendlichen eine Reihe von organisatorischen Problemen:<sup>1)</sup>

Eine Schwierigkeit besteht darin, daß bestimmte Produktionsabschnitte insgesamt nur über relativ wenige Arbeitsplätze verfügen, so daß sie komplette Ausbildungsgruppen (in Stärke von 12 bis 18 Jugendlichen) nicht aufnehmen können. Nur mit Hilfe flexibler Ver-

---

1) Diese Probleme wurden großenteils schon bei der Entwicklung der beiden Ausbildungsberufe erkannt und fanden deshalb meist in den entsprechenden Ordnungsmitteln ihren Niederschlag. In der Praxis waren jedoch normalerweise mehrere Jahre erforderlich, bis konkrete Abhilfemöglichkeiten ausreiften und sich durchsetzten. Was hier an Problemlösungen aufgeführt wird, beschreibt den derzeitigen Zustand von Betrieben, in denen Ausbildung vor längerer Zeit eingeführt wurde und deshalb heute in relativ entwickelter Form existiert. Betriebe, die mit der Ausbildung für Produktionsberufe erst spät begannen, wiederholten aber häufig nicht den gesamten Entwicklungsprozeß, sondern übernahmen elaborierte Konzepte von "Pionier"-Betrieben, in denen positive und negative Erfahrungen der Vergangenheit bereits verarbeitet waren.

setzungspläne ist es möglich, in der zur Verfügung stehenden Zeit und in didaktisch sinnvoller Abfolge alle Jugendlichen durch alle relevanten Betriebsbereiche zu schleusen.

Mindestens ebenso schwierig ist das Problem der Betreuung von Jugendlichen in Betriebsbereichen, die durch hohes Unfallrisiko, schädliche Umgebungseinflüsse etc. gekennzeichnet sind. Die besondere, durch das Jugendarbeitsschutzgesetz auch gesetzlich abgesicherte Schutzbedürftigkeit der Jugendlichen bringt für den Betrieb entsprechend hohe Aufsichtspflichten mit sich, denen als sogenannte "Paten" ausgewählte Produktionsarbeiter oder Meister meist nicht mehr gewachsen sind und die deshalb zunehmend von ausschließlich hierfür abgestelltem Ausbildungspersonal wahrgenommen werden müssen. Solche vollberuflich tätigen "Außendienst-Ausbilder" sind darüber hinaus notwendig, um den Jugendlichen bei der Verarbeitung der häufig wechselnden neuen Eindrücke, Erfahrungen und Einsichten durch vor- und nachbereitende Gespräche zu helfen.

#### c) Formen und Probleme der Organisation der Ausbildung von Erwachsenen<sup>1)</sup>

---

In der Gestaltung der Ausbildung von erwachsenen, bereits langjährig im Betrieb beschäftigten Angelernten zu Chemiefacharbeitern bzw. Hüttenfacharbeitern verbinden sich die dargestellten Spezifika der Ausbildung, die auf ihre Orientierung auf Produktionstätigkeiten in der Prozeßfertigung zurückzuführen sind, mit Besonderheiten, die spezielle Probleme ihrer Qualifizierungspopulation lösen sollen:

- o Aus der Tatsache, daß ihre Teilnehmer bereits seit längerem und auch während der Ausbildungszeit weiterhin im Betrieb beschäf-

---

1) Bei der Heranbildung von angelernten Arbeitern zu Facharbeitern im bisherigen oder einem verwandten Berufsfeld handelt es sich eigentlich im Sinne des AFG um F o r t b i l d u n g. Da es im Rahmen dieser Studie aber um die Nutzung derselben Ausbildungsordnungen für die Qualifizierung sowohl von Jugendlichen wie von Erwachsenen geht, wird hier der Begriff "Ausbildung" als gemeinsamer Oberbegriff für beides verwendet.

tigte Arbeitskräfte sind, resultierende organisatorische Probleme, die durch die Parallelität von Beschäftigungs- und Ausbildungsverhältnis bedingt sind;

- o besondere didaktische Probleme der Wissensvermittlung, da die vorhandenen schulischen Qualifikations- und Lernvoraussetzungen zum Teil a priori schlecht und/oder durch den zeitlichen Abstand stark reduziert worden sind;
- o Probleme der besonderen Belastung der Produktionsarbeiter, welche sich einer Ausbildung unterziehen;
- o sowie schließlich Probleme der allgemeinen Anerkennung der Ausbildung, die durch Abweichungen von Prinzipien einer normalen Vollausbildung entstehen, - Abweichungen, die sich zum Teil gerade aus der Berücksichtigung der genannten betrieblichen und individuellen Schwierigkeiten ergeben - .

Von diesen Bedingungen sind die wesentlichen organisatorischen Merkmale der Erwachsenen-Ausbildung<sup>1)</sup> geprägt: die Zugangsregelungen, das organisatorische Verhältnis der Ausbildung zur Arbeitstätigkeit, Inhalt und zeitliches Volumen der Ausbildung, ihre zeitliche Gliederung und Gesamtlaufzeit, die Verteilung der Kostenbelastung und die Form der Abschlußprüfung:

(1) Voraussetzung für die Kursteilnahme ist zunächst eine längere Praxis in einschlägigen Produktionstätigkeiten und damit indirekt ein bestimmtes Mindestalter. Untergrenze ist das 18. Lebensjahr, da eine Beschäftigung von jüngeren Personen in sogenannten Produktionsbetrieben nach den Bestimmungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes nicht zulässig ist. Faktisch ergibt sich aber vielfach ein höheres Mindestalter, üblicherweise die Erreichung des 21. Lebensjahres; dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Ausbildung nach dem AFG gefördert wird, da dann Antragsteller mit einer abgeschlos-

---

1) Zu beachten ist dabei, daß bei Erwachsenen-Ausbildung größere betriebs- und zum Teil auch branchenspezifische Variationen auftreten als (normalerweise) bei der Jugendlichen-Ausbildung.

senen Berufsausbildung mindestens 3 Jahre, Antragsteller ohne abgeschlossene Berufsausbildung mindestens 6 Jahre einschlägig beruflich tätig gewesen sein müssen.<sup>1)</sup>

Die Ausbildungsinteressenten werden in der Regel psychologischen Eignungstests unterzogen, deren Ergebnisse unterschiedlichen Einfluß auf die Zulassung zu den Ausbildungskursen haben.

Wichtiger für die konkrete Entscheidung über die Kursteilnahme einer Arbeitskraft ist jedoch die Stellungnahme des Leiters desjenigen Einsatzbereichs, in dem der Ausbildungsbewerber bislang eingesetzt ist. Zwar ist nicht überall dessen Einverständnis notwendige Bedingung für die Teilnahme;<sup>2)</sup> doch geht von der Empfehlung des zuständigen Produktionsleiters und seinem Interesse daran, daß ein bestimmter Produktionsarbeiter eine Ausbildung absolviert oder nicht, in jedem Fall eine hohe und bewußt genutzte Selektionswirkung aus: Die konkrete Teilnahme erfordert ja vielfältige Berücksichtigung durch den Produktionsleiter (etwa bei der Schichteinteilung). In einer Reihe von Betrieben ist jedoch auch explizite Zustimmung des Vorgesetzten erforderlich.

(2) Die Ausbildung wird neben der weiterlaufenden Arbeitstätigkeit d.h. "in Teilzeitform" durchgeführt; die Ausbildungsteilnehmer sind und bleiben Beschäftigte des Betriebs.

Erhebliche Unterschiede zwischen den Betrieben bestehen jedoch in dem Ausmaß, in dem die Teilnahme an einer Ausbildung bei der konkreten Arbeitseinteilung Berücksichtigung findet und in dem be-

- 
- 1) Diese Festlegung hatte in der Vergangenheit kaum praktischen Wert, da die Mehrheit der erwachsenen Ausbildungsteilnehmer älter, zum Teil - insbesondere in den ersten Jahren nach Einführung der Erwachsenen-Ausbildung - wesentlich älter war als hiermit festgelegt. Mit sich verstärkender Einmündung von jungen Arbeitskräften mit handwerklicher Ausbildung unmittelbar nach Abschluß ihrer Ausbildung, - wie für die Zukunft zu erwarten -, dürfte diese Bestimmung aber größere Bedeutung erlangen.
  - 2) Die Förderung der Ausbildung nach dem AFG setzt u.a. voraus, daß die Arbeitskräfte sich aus eigenem Entschluß zur Kursteilnahme melden können.

zahlte Freistellungen erfolgen. Hier variiert die Praxis von voller Inanspruchnahme von Arbeitszeiten - ein sehr seltener Fall, der aber insbesondere in einer kurzen ersten Zeit nach Einführung der Erwachsenen-Ausbildung in einzelnen Betrieben zu finden war -, bis hin zur ausschließlichen Plazierung der Ausbildung in der Freizeit. Dazwischen liegen Mischformen mit partieller Freistellung, indem z.B. den Kursteilnehmern erlassen wird, den bei fixen Kursterminen durch den Schichtrhythmus entstehenden Arbeitsausfall wieder hereinzuarbeiten.

Die Unterschiede in bezug auf Freistellung stehen im Zusammenhang mit folgenden, zum Teil syndromatisch miteinander verbundenen Gründen:

- o Manche Betriebe wollen solche Qualifizierungsmaßnahmen nicht subventionieren, was bei bezahlten (partiellen) Freistellungen erforderlich wäre, da nach dem AFG keine Refinanzierungsmöglichkeit für die Kosten ausgefallener Arbeitszeiten bestehen.
- o Kleinere Produktionsbereiche mit wenig Personal können den Ausfall von zu Ausbildungszwecken zeitweise abwesenden Arbeitskräften weniger gut durch Mehrbelastung der verbleibenden Arbeitskräfte auffangen und müßten infolgedessen vorübergehend Ersatzkräfte einsetzen; dies würde Zusatzkosten und personalplanerischen Aufwand bedeuten.
- o Zum Teil wird die mit der Durchführung von Erwachsenen-Ausbildung in der Freizeit verbundene besondere Belastung bewußt als Selektionsinstrument gesehen und genutzt, insofern diese eine hohe Zugangsschwelle bedeutet, an der weniger qualifizierungs- oder durchhaltefähige Arbeitskräfte scheitern.

(3) Entsprechend den spezifischen Qualifikationsdefiziten der erwachsenen, praktisch bereits langjährig einschlägig tätigen Arbeitskräfte konzentrieren sich die Ausbildungsinhalte primär auf theoretische Kenntnisse berufsfachlicher Art. Soweit zu deren Vermittlung eine Auffrischung allgemeinbildenden Wissens notwendig ist, werden auch solche Qualifizierungsinhalte in die Stoffpläne der Ausbildung aufgenommen oder sogar durch bestimmte Vorkurse vermittelt.

Das Volumen des Ausbildungsstoffs der Erwachsenen-Ausbildung ist gegenüber dem der Jugendlichen-Ausbildung reduziert. Dies ist größtenteils auf den durch die bereits vorhandene berufliche Praxis

ermöglichten Fortfall der praktischen Ausbildung zurückzuführen. Besondere Einsparungseffekte ergeben sich dabei, wenn - wie bei der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung generell der Fall - die Fachqualifizierung nur auf einen Ausschnitt des möglichen Tätigkeitspektrums beschränkt wird, da dieses in aller Regel mit dem bisherigen Einsatz- und Erfahrungsbereich des Ausbildungsteilnehmers identisch ist.

(4) Das zeitliche Volumen der Erwachsenen-Ausbildung wird im Vergleich zur Jugendlichen-Ausbildung zum einen durch die genannten Beschränkungen der Ausbildungsinhalte reduziert, zum anderen aber auch durch eine besondere Dichte und Geschwindigkeit der einzelnen Lernschritte. Von seiten der Betriebe wird damit gerechnet, daß die Ausbildungsteilnehmer zur Bewältigung dieser besonders intensivierte Qualifizierungsprozesse in erheblichem Umfang "Frei"-Zeiten außerhalb der Kurse nutzen müssen.

Die (heute praktizierten) Programme der Erwachsenen-Ausbildung umfassen zwischen 450 und 680 Unterrichtsstunden gegenüber etwa 5600 bis 5700 Stunden bei der Jugendlichen-Ausbildung. Selbst wenn man berücksichtigt, daß davon etwa 3600 Stunden der Vermittlung von praktischen Fertigkeiten gewidmet sind, über die die erwachsenen Ausbildungsteilnehmer bereits zum großen Teil verfügen<sup>1)</sup>, und daß die Erwachsenen auch - wenn auch in geringerem Maße - über einen Teil der zu vermittelnden Kenntnisse bereits verfügen, so bieten die genannten Zahlenrelationen doch einen deutlichen Hinweis auf die außerordentliche Komprimierung des Ausbildungsstoffes und der Qualifizierungsprozesse.

- 
- 1) Die erwachsenen Ausbildungsteilnehmer verfügen jedoch bei weitem nicht über alle im Berufsbild geforderten Fertigkeiten; insbesondere beherrschen sie vielfach nicht die Grundfertigkeiten der Metallbearbeitung, die zwar kaum Bestandteil der späteren Arbeitsanforderungen sind, bei Jugendlichen-Ausbildung aber - vermutlich aufgrund von eher arbeitspädagogischen Motiven - Qualifizierungsziel des ersten halben Lehrjahres sind. Diese Fertigkeiten müssen sich erwachsene Ausbildungsteilnehmer also erst noch in den Lehrwerkstätten aneignen, da sie bei den Prüfungen vielfach verlangt werden.



Im Laufe der Jahre haben sich in allen Betrieben die Ausbildungsvolumina erhöht und dabei zugleich aneinander angeglichen. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben waren zu Beginn der Entwicklung größer, da einige Ausbildungsverantwortliche mehr auf bereits vorhandene Vorbildung bei den Kursteilnehmern aufbauen zu können glaubten, während andere von vornherein ein in sich komplettes Ausbildungsprogramm anboten. Ersteres war insbesondere dort der Fall, wo die Erwachsenen-Ausbildung im wesentlichen nur der Vorbereitung auf die entsprechende IHK-Prüfung diente, nachdem der eigentliche Qualifizierungsprozeß bereits früher in Form von Weiterbildungsmaßnahmen absolviert worden war; dann betrug das Volumen z.B. nur etwa 120 Stunden.

(5) Aus den inhaltlichen Schwerpunkten der Erwachsenen-Ausbildung ergibt sich in der Regel eine zeitliche Gliederung in

- o eine Einführungsphase zur Auffrischung bzw. Ergänzung allgemeinbildenden Wissens;
- o Unterrichtsblöcke, die der Vermittlung berufsfachlicher theoretischer Kenntnisse gewidmet sind;
- o und - diese begleitend und zunehmend ablösend - Ausbildungseinheiten, welche der Vermittlung von prüfungsrelevanten Fertigkeiten und der Anreicherung von vorhandenen berufspraktischen Fertigkeiten und Anwendungswissen dienen, insbesondere ihrer Erweiterung um Kenntnisse über andere Betriebsteile.

In einigen Betrieben dient diese zunächst primär inhaltlich bestimmte Abfolge einzelner Ausbildungsschritte gleichzeitig einer formalen Gliederung des Qualifizierungsprozesses in Teilfelder, die in sich relativ abgeschlossen sind. Daran knüpft sich zum Teil die Möglichkeit von - meist befristeten - Unterbrechungen der Ausbildung sowie die Aufgliederung der Prüfung in mehrere Teilstücke.

Die zeitliche Portionierung im Detail, d.h. Rhythmus und Dichte der einzelnen Kurseinheiten, ist recht unterschiedlich. Sie va-

riert zwischen vier bis acht Stunden an ein bis zwei Tagen pro Woche während der Ausbildungsphasen. Der durchschnittliche Zeitaufwand schwankt also zwischen vier und sechzehn Unterrichtsstunden pro Woche.

(6) Die Gesamtlaufzeit der Ausbildung von Erwachsenen wird bestimmt durch Volumen und zeitliche Portionierung. Deren Variationen addieren sich zu erheblichen Schwankungen von acht Monaten bis zu drei Jahren.

(7) Die dem Ausbildungsteilnehmer entstehenden Kosten sind neben dem Kraft- und Energieaufwand, der aufgrund der Parallelität von Ausbildung und Arbeitstätigkeit erforderlich ist, der zweite Belastungsfaktor. Kosten können in zwei verschiedenen Formen entstehen: Zum einen (dem Umfang nach wichtiger) bedeuten ausbildungsbedingte Einkommenseinbußen, die aus dem notwendig werdenden Verzicht auf Überstunden- oder Nachtschichtzulagen resultieren, indirekte Kosten. Sie gelten in der Regel als "Eigenbeitrag" des Ausbildungsteilnehmers, werden also vom Betrieb oder der Arbeitsverwaltung nicht kompensiert. Daneben entstehen direkte finanzielle Aufwendungen für Kursgebühren, Unterrichtsmaterial etc.; diese werden dann von der Bundesanstalt für Arbeit getragen, wenn die Ausbildungsmaßnahme nach dem AFG gefördert wird.

Dafür, ob Betriebe für die Refinanzierung dieses Teils der Ausbildungskosten Mittel der Bundesanstalt für Arbeit nach dem Arbeitsförderungs-gesetz beanspruchen und bewilligt bekommen oder nicht, sind eine Reihe von zum Teil zusammenhängenden Gründen verantwortlich:

- o die objektiv gegebene (oder formal ausgewiesene) Überbetrieblichkeit bzw. Betriebsspezifik der Ausbildungsinhalte;
- o die Öffnung der Ausbildungskurse für betriebsfremde Ausbildungsteilnehmer;
- o die - vorhandene oder fehlende - Bereitschaft der Betriebe, Eingriffe einer externen Instanz in die Gestaltung und Nutzung der

Ausbildung um der Vorteile einer finanziellen Entlastung willen zu akzeptieren;

- o die Haltung einzelner lokaler Instanzen der Arbeitsverwaltung:  
Da bei Produktionsberufen eine relativ große Wahrscheinlichkeit besteht, daß die Ausbildung überwiegend dem ausbildenden Betrieb zugute kommt, hängt die konkrete Entscheidung der Arbeitsverwaltung auch von der Auslegung der Förderungsrichtlinien ab, die ja u.a. auch die Berücksichtigung der jeweiligen Arbeitsmarktlage zuläßt.

(8) Für die allgemeine Anerkennung des Ausbildungsabschlusses muß vor den zuständigen Berufsbildungsausschüssen der Industrie- und Handelskammer eine Prüfung abgelegt werden. Jedoch bestehen in den Modalitäten dieser Prüfungen erhebliche Unterschiede. Diese beziehen sich darauf, inwieweit die Prüfung inhaltlich und zeitlich mit der Jugendlichen-Ausbildung übereinstimmt.

Bei den Prüfungen von Chemiefacharbeitern scheinen die Prüfungsbedingungen bei erwachsenen und jugendlichen Auszubildenden ähnlich, wenn nicht identisch zu sein (zumindest in den Kammerbezirken, in denen die untersuchten Betriebe lagen); bei Hüttenfacharbeitern ist dies teilweise nicht der Fall.

Wie im Zusammenhang mit der zeitlichen Gliederung des Ausbildungsganges bereits erwähnt, gibt es bei einigen Betrieben konsekutive Prüfungen nach einzelnen Ausbildungsabschnitten, während mehrheitlich nur eine umfassende Prüfung am Ende des gesamten Ausbildungsganges steht.



## Literaturverzeichnis

- Asendorf-Krings, Inge; Facharbeiter und Rationalisierung. Das Beispiel großbetrieblicher Instandhaltung, München/Frankfurt 1979.
- Ausbildungsordnung für Hüttenwerker gemäß § 48 BBiG aufgrund eines Beschlusses des Berufsbildungsausschusses vom 12. Mai 1976 der Industrie- und Handelskammer für die Stadtkreise Essen, Mülheim (Ruhr) und Oberhausen.
- Bechtle, Günter; Die These eines betriebsorientierten Ansatzes. In: Materialien aus der soziologischen Forschung, Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages 1976 in Bielefeld. Hrsg. von K.M. Bolte, Darmstadt 1978.
- Beck, Ulrich; Thomssen, Wilke (Hrsg.); Bildungsexpansion und Beschäftigungsstrukturen. Aktuelle Entwicklungstendenzen im Vermittlungszusammenhang von Bildung und Beschäftigung. Frankfurt 1979.
- Binkelmann, Peter; Böhle, Fritz; Schneller, Irmtraut; Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht - Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung. Frankfurt/Köln 1975.
- Böhle, Fritz; Altmann, Norbert; Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit - Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt. Frankfurt 1972.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIB); Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe und der zuständigen Stellen. In: Bundesanzeiger vom 17.10.1978.
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW); Statistisches Bundesamt; Berufliche Aus- und Fortbildung 1974 und 1975, Bonn/Wiesbaden 1975 bzw. 1976.
- Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT); Berufsausbildung (Aus der Arbeit der Industrie- und Handelskammern; Lehrlingszahlen und Prüfungsergebnisse). In: DIHT-Schriftenreihe, Hefte 8, 13, 19, 26, 29, 35, 41, 49, 55, 58, 68, 74, 80, 86, 92 und 99, Bielefeld 1949 - 1965.
- Drexel, Ingrid; Anlernung in der Krise - Bedingungen der Ausgliederung von Qualifizierungsprozessen aus der Produktion. 1979/80.
- Drexel, Ingrid; Zum Zusammenhang von Qualifizierungsform, Arbeitsplatzstruktur und Reproduktionsstruktur - Das Beispiel der Implementation neuer Facharbeiterberufe. In: Beck, Ulrich; Thomssen, Wilke (Hrsg.); Bildungsexpansion und Beschäftigungsstrukturen. Aktuelle Entwicklungstendenzen im Vermittlungszusammenhang von Bildung und Beschäftigung, Frankfurt 1979.

- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph; v.Behr, Marhild; Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen, Frankfurt/München 1976.
- Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände; Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.); Synopse "Eckdaten zur Neuordnung der industriellen Metallberufe".
- Glaser, Peter; Daten zur Verteilung von Auszubildenden nach Ausbildungsberufen und Berufsfeldern (1965-1973). In: Schriften zur Berufsbildungsforschung, Band 37, Hannover 1975.
- Hofbauer, Hans; Strukturdiskrepanzen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem im Bereich der betrieblichen Berufsausbildung für Facharbeiterberufe. In: MittAB, Heft 2, 1977.
- Hofbauer, Hans; König, Paul; Berufswechsel bei männlichen Erwerbspersonen in der BRD. In: MittAB, Heft 1, 1973.
- Hofbauer, Hans; Kraft, Hermine; Betriebliche Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit. In: MittAB, Heft 1, 1974.
- Lutz, Burkart; Die Veränderungen in der Struktur und Ausbildung der Arbeitskräfte der Eisen- und Stahlindustrie. EGKS-Studie im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg 1968.
- Richtlinien für die Gewährung von Zuschüssen aus Landesmitteln an Betriebe und Einrichtungen der Wirtschaft, die zusätzliche Ausbildungsplätze für Jugendliche ohne Hauptschulabschluß oder ohne gleichwertigen Abschluß bereitstellen (erlassen durch den Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales am 5.3.1976 sowie durch den Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr am 28.5.1976 des Landes Nordrhein-Westfalen).
- Sonderforschungsbereich 101 der Universität München; Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung, Teilprojekt C 3: Zur Bestimmung von Qualifikation und Qualifizierungsprozessen.
- Statistisches Bundesamt; Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland der Jahre 1955, 1957, 1962, 1972 und 1977.
- Tarifvertrag für Jugendliche ohne Hauptschulabschluß zwischen dem Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V., Wiesbaden, und der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik, Hauptvorstand Hannover. Hannover/Wiesbaden 1977.
- Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl; Statistisches Jahrbuch, Düsseldorf 1975.

## Zu den Arbeiten des Herausgebers

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die "Unmittelbarkeit" des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten. Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien "spätkapitalistischer Gesellschaften", in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungs-

tendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich - auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs - konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als "unmittelbares" Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien



von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt. Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich - wenn auch in unterschiedlicher Weise - als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
MÜNCHEN

Veröffentlichungen des ISF 1975 - 1979

- Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Kammerer, Guido; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph: Reform ohne Ziel? - Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen - Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage. München/Köln 1975.
- Binkelman, Peter; Böhle, Fritz; Schneller, Irmtraut: Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht - Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung. Frankfurt/Köln 1975.
- Binkelman, Peter; Schneller, Irmtraut: Berufsbildungsreform in der betrieblichen Praxis - Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen bei der Steuerung betrieblichen Handelns. Frankfurt/München 1975.
- Düll, Klaus: Industriesoziologie in Frankreich - Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiterklasse. Frankfurt/Köln 1975.
- Lutz, Burkart: Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie. Frankfurt/Köln 1975.
- Lutz, Burkart; Kammerer, Guido: Das Ende des graduierten Ingenieurs? - Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion. Frankfurt/Köln 1975.
- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph; von Behr, Marhild: Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen. Frankfurt/München 1976.
- Düll, Klaus; Sauer, Dieter; Schneller, Irmtraut; Altmann, Norbert: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen in der Deutschen Bundespost. 2 Bände. Frankfurt/München 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, Hrsg.: Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I - Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit. Frankfurt 1976.
- Lutz, Burkart, unter Mitwirkung von Schultz-Wild, Rainer; von Behr, Marhild: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik, Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band I. Frankfurt/München 1977.
- Marquardt, Regine: Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf. Frankfurt 1977.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Lutz, Burkart: Betrieb - Technik - Arbeit, Elemente einer Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen. Frankfurt/München 1978.

- Binkelmann, Peter; Deiß, Manfred: Öffentliche Interventionen und betriebliches Handeln - Das Beispiel der beruflichen Abschlußprüfung. Frankfurt/München 1978.
- Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik. Frankfurt/München, 2. Auflage, 1978.
- Sauer, Dieter: Staat und Staatsapparat - Ein theoretischer Ansatz. Frankfurt/München 1978.
- Schultz-Wild, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise - Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75. Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, Werner, Hrsg.: Der gespaltene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, Werner: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes. Frankfurt/München, 2. Auflage, 1978.
- Sengenberger, Werner: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarkts. Frankfurt/München 1978.
- Lutz, Burkart, unter Mitwirkung von Schultz-Wild, Rainer; Tiemann, Friedrich: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik, Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band II. Frankfurt/München 1979.
- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph; Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.

Auslieferung sämtlicher Titel über den Campus-Verlag,  
Frankfurt a.M.